

**FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA**  
**NÚCLEO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**Letícia Leite dos Santos**

**Administração Complexa: uma análise teórico-empírica a partir das práticas  
empreendidas pelos pró-reitores da Universidade Federal de Rondônia**

**PORTO VELHO – RO**  
**2016**

**LETÍCIA LEITE DOS SANTOS**

**Administração Complexa: uma análise teórico-empírica a partir das práticas  
empreendidas pelos pró-reitores da Universidade Federal de Rondônia**

Dissertação apresentada ao Programa de  
Pós-Graduação Mestrado em  
Administração (PPGMAD) da  
Universidade Federal de Rondônia (UNIR)  
como requisito final para obtenção do título  
de mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. José Moreira da  
Silva Neto

**PORTO VELHO – RO**

**2016**

**FICHA CATALOGRÁFICA**  
**BIBLIOTECA PROF. ROBERTO DUARTE PIRES**

S237a

Santos, Leticia Leite dos.

Administração complexa: uma análise teórico empírica a partir das práticas empreendidas pelos pró-reitores da Universidade Federal de Rondônia / Leticia Leite dos Santos. -- Porto Velho, Rondônia, 2016.  
61 f. : il.

Orientador: Prof. Dr. José Moreira da Silva Neto

Dissertação (Mestrado em Administração) - Fundação Universidade Federal de Rondônia – UNIR.

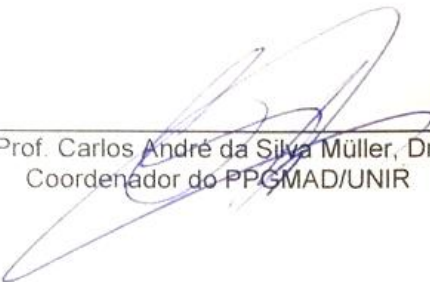
1.Administração complexa. 2.Universidades Federais. 3.Teoria complexa. I.Silva Neto, José Moreira da. II.Fundação Universidade Federal de Rondônia – UNIR. III.Título.

CDU: 658

Leticia Leite dos Santos

**Administração Complexa: uma análise teórico-empírica a partir das práticas  
empreendidas pelos pró-reitores da Universidade Federal de Rondônia**

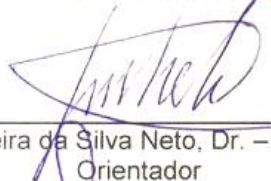
Dissertação apresentada em 29 de julho de 2016 ao Programa de Pós-Graduação  
Mestrado em Administração (PPGMAD) da Universidade Federal de Rondônia (UNIR)  
como requisito final para a obtenção do Título de Mestre em Administração e aprovada  
em sua forma final.



---

Prof. Carlos André da Silva Müller, Dr.  
Coordenador do PPGMAD/UNIR

Comissão Examinadora



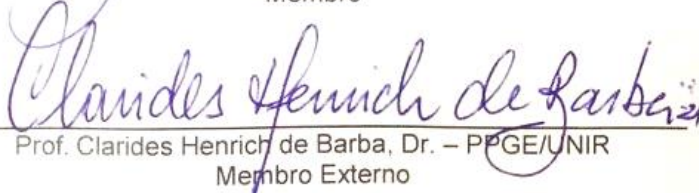
---

Prof. José Moreira da Silva Neto, Dr. – PPGMAD/UNIR  
Orientador



---

Profa. Marluce Paes de Souza, Dra. - PPGMAD/UNIR  
Membro



---

Prof. Clarides Henrich de Barba, Dr. – PPGE/UNIR  
Membro Externo

PORTO VELHO  
2016

**A Deus e entidades superiores por me manterem de pé e disposta perante todo desafio a que me proponho.**

**Aos meus pais Flávio e Marta, princípio e fim de tudo que faço na vida.**

**Às minhas irmãs: Flávia e Isabel, primeiras amigas; e sobrinhos: Lourenzo e Valentina, pelo amor incondicional.**

**Ao Nelson Juca, personificação do mais lindo “príncipe da Disney” na minha vida, que me faz viver todos os dias em um conto de fadas.**

**À minha família: cunhados, tios, primos, avós, com quem sempre podemos contar, independente de tudo.**

**Aos meus amigos, irmãos que a vida me deu, fieis, amáveis, companheiros e fontes de inspiração para o meu bem viver, sabem quem são e o amor que tenho por cada um.**

**À minha doce e eterna Capitu, por me ensinar que na vida não temos o controle de nada.**

**Dedico essas horas de trabalho e estudo a vocês.**

## **AGRADECIMENTOS**

Ao meu orientador, professor Dr. Moreira, a quem estimo e respeito desde a entrada no mestrado, serei sempre grata.

À Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup>. Mariluce Paes de Souza, uma verdadeira “mãe” em forma de docente, que auxilia todos que a buscam e que me acolheu de forma tão acalentadora desde a entrada na graduação, não sendo diferente no mestrado, minha eterna gratidão.

A todos os professores do Programa de Pós-graduação Mestrado em Administração da Universidade Federal de Rondônia.

Às pessoas que ocupavam os cargos de pró-reitores da Universidade Federal de Rondônia no período de realização dessa pesquisa, que pacientemente me receberam para que a mesma pudesse ser concretizada.

A toda turma 2014 do PPGMAD, principalmente Deyvid, Renato, Fabiano, André e Creuza, pessoas que espero nunca mais perder de vista. “Sonho que se sonha junto é realidade. ”

À Flavia, pela paciência e bondade em nos receber em sua residência, tantas vezes até bem tarde e com quitutes maravilhosos.

Aos meus colegas de trabalho, em especial ao Jeferson, Antenor, Juliano, Victória, Débora e Waldenice, pelo companheirismo no dia a dia funcional e pelas contribuições neste trabalho.

**“Por que você se preocupa sem motivo?  
De quem você tem medo, sem razão?  
Quem poderia matá-lo? A alma não  
nasce nem morre. Seja o que for que  
aconteceu, foi para o bem; o que quer  
que esteja acontecendo, está  
acontecendo para o bem; o que quer  
que virá a acontecer, também será  
somente para o bem. Não sofra pelo  
passado. Não se preocupe pelo futuro.  
É o presente que está acontecendo  
agora...”**

***Baghavad Gita***

**“Se você pode sonhar, você pode fazer. ”**

***Walt Disney***

SANTOS, Letícia Leite dos. **ADMINISTRAÇÃO COMPLEXA: UMA ANÁLISE TEÓRICO-EMPÍRICA A PARTIR DAS PRÁTICAS EMPREENDIDAS PELOS PRÓ-REITORES DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA.** Porto Velho: [62], 2016.

## RESUMO

O presente estudo tem como objetivo fazer uma análise teórico-empírica da teoria da Administração Complexa na Universidade Federal de Rondônia, a partir da atuação dos Pró-Reitores que se encontravam em exercício durante o período de realização da pesquisa (entre abril e maio de 2016). O trabalho se justifica pela lacuna existente nos estudos sobre a gestão universitária nas Instituições Federais de Ensino Superior, pela emergência que essas instituições apresentam na melhoria da gestão dos recursos e resultados públicos, para que possam alcançar a sua missão e para convalidação dos constructos teóricos sobre gestão nas organizações complexas. Para atingimento dos fins da pesquisa foram aplicadas entrevistas semiestruturadas com o quadro de pró-reitores em exercício na Universidade Federal de Rondônia no período supracitado e para coleta e tratamento dos dados, a técnica utilizada foi análise de discurso. Metodologicamente a pesquisa pode ser classificada como descritiva de abordagem qualitativa. Os resultados encontrados apontam que há no discurso dos pró-reitores evidências que demonstram proximidade em relação a alguns princípios estabelecidos na teoria da Administração Complexa, porém, muito ainda pode ser feito para que os recursos humanos, financeiros e materiais utilizados na Universidade sejam melhor aproveitados. Ações simples que podem fazer a diferença no dia a dia das pró-reitorias, as quais têm o desafio de empreender políticas e estratégias na Instituição e que consequentemente influenciam no resultado final do trabalho desenvolvido na Universidade, que tem como foco oferecer um ensino superior com qualidade à sociedade.

**Palavras-chave:** Administração Complexa, Teoria Complexa, organizações complexas, Universidade Federal de Rondônia.



SANTOS, Leticia Leite dos. **ADMINISTRAÇÃO COMPLEXA: UMA ANÁLISE TEÓRICO-EMPÍRICA A PARTIR DAS PRÁTICAS EMPREENDIDAS POR PRÓ-REITORES DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA**. Porto Velho: [62], 2016.

### **ABSTRACT**

This present study aims to evaluate the constructs of Complex Administration at the Federal University of Rondônia from the analysis of the performance of Pro-Rectors in exercise between April and May 2016, establishing a desirable management parameter from the constructs established in theoretical framework used in the research. The work is justified by the gap in studies on university management in Federal Institutions of Higher Education, the emergency that these institutions have in improving the management of public resources, whether financial, human or material; so they can achieve their mission and; for validation of theoretical constructs about management in complex organizations. We tried to establish a diagnosis of the current administration compared to the desirable management by the precepts of Complex Administration, and appointed a possibility of transition between the two. For achievement of the purposes of the research semi-structured interviews were carried out with the pro-rectors frame in office at the Federal University of Rondônia in the abovementioned period and for data analysis, the technique used was discourse analysis. Regarding the objectives, the research can be classified as descriptive qualitative approach. The results show that could be seen in the speeches of pro-rectors, some behaviors that demonstrate proximity to the principles established in the Complex Administration, however, much can be done to that human, financial and material resources used in the University are better used. Simple actions can make a difference on a daily pro-rectories and consequently the final result of the work done at the University, who have focused on providing higher education with quality to society.

Keywords: Complex Administration, Federal University, complex organizations, Complexity Theory.

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1:</b> Mapeamento metodológico para atingimento dos fins da pesquisa.....	25
<b>Quadro 2:</b> Definição das categorias de análise.....	28
<b>Quadro 3:</b> Roteiro de pesquisa.....	29
<b>Quadro 4:</b> Perfil Profissional dos entrevistados.....	32
<b>Quadro 5:</b> Síntese dos discursos obtidos - Pergunta 1 - AUTONOMIA.....	33
<b>Quadro 6:</b> Síntese dos discursos obtidos - pergunta 2 – AUTONOMIA.....	34
<b>Quadro 7:</b> Síntese dos discursos obtidos - pergunta 3 – AUTONOMIA.....	34
<b>Quadro 8:</b> Síntese dos discursos obtidos - pergunta 4 – AUTONOMIA.....	35
<b>Quadro 9:</b> Relação entre os princípios da Administração Complexa e o comportamento adotado pelos pró-reitores em relação a AUTONOMIA.....	36
<b>Quadro 10:</b> Síntese dos discursos obtidos - pergunta 1 – COOPERAÇÃO.....	37
<b>Quadro 11:</b> Síntese dos discursos obtidos - pergunta 2 – COOPERAÇÃO.....	37
<b>Quadro 12:</b> Síntese dos discursos obtidos - pergunta 3 – COOPERAÇÃO.....	38
<b>Quadro 13:</b> Síntese dos discursos obtidos - pergunta 4 – COOPERAÇÃO.....	38
<b>Quadro 14:</b> Relação entre os aspectos teóricos da Administração Complexa e o comportamento relatado pelos pró-reitores, em relação ao princípio COOPERAÇÃO.....	40
<b>Quadro 15:</b> Síntese dos discursos obtidos - pergunta 1 – AGREGAÇÃO.....	41
<b>Quadro 16:</b> Síntese dos discursos obtidos - pergunta 2 – AGREGAÇÃO.....	41
<b>Quadro 17:</b> Síntese dos discursos obtidos - pergunta 3 – AGREGAÇÃO.....	42
<b>Quadro 18:</b> Relação entre os aspectos teóricos da Administração Complexa e o comportamento prático adotado pelos pró-reitores em relação ao princípio AGREGAÇÃO....	43
<b>Quadro 19:</b> Síntese dos discursos obtidos - pergunta 1 – AUTO-ORGANIZAÇÃO.....	44
<b>Quadro 20:</b> Síntese dos discursos obtidos - pergunta 2 – AUTO-ORGANIZAÇÃO.....	45
<b>Quadro 21:</b> Síntese dos discursos obtidos - pergunta 3 – AUTO-ORGANIZAÇÃO.....	46
<b>Quadro 22:</b> Síntese dos discursos obtidos - pergunta 4 – AUTO-ORGANIZAÇÃO.....	46
<b>Quadro 23:</b> Relação entre os aspectos teóricos da Administração Complexa e o comportamento adotado pelos pró-reitores em relação ao princípio AUTO-ORGANIZAÇÃO.....	49

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1:</b> Diagrama do pensamento complexo para estudo das disciplinas de Administração.....	16
<b>Figura 2:</b> Estrutura Organizacional da UNIR.....	26

## SUMÁRIO

<b>1 Introdução.....</b>	<b>10</b>
<b>2 Referências teóricas.....</b>	<b>13</b>
2.1 Processo de Gestão nas universidades públicas.....	13
2.2 Universidade como organização complexa.....	14
2.3 Surgimento de um novo paradigma.....	15
2.4 Administração Complexa e seus princípios.....	17
2.4.1 Autonomia.....	20
2.4.2 Cooperação.....	21
2.4.3 Agregação.....	22
2.4.4 Auto-organização.....	22
<b>3 Procedimentos Metodológicos.....</b>	<b>24</b>
3.1 Caracterização e organização da pesquisa.....	24
3.2 Escolha do local e amostra da pesquisa.....	25
3.3 Coleta e tratamento dos dados.....	27
<b>4 Apresentação e Análise dos Resultados.....</b>	<b>32</b>
4.1 Autonomia.....	33
4.2 Cooperação.....	36
4.3 Agregação.....	41
4.4 Auto-organização.....	44
<b>5 Considerações finais.....</b>	<b>52</b>
<b>Referências.....</b>	<b>54</b>
<b>Apêndice I.....</b>	<b>57</b>
<b>Apêndice II.....</b>	<b>60</b>

## 1 INTRODUÇÃO

As universidades desempenham papel fundamental na vida em sociedade, sendo *locus* de produção e disseminação de conhecimento e instituição formadora dos profissionais que exercerão as competências apreendidas na academia, em diversos contextos no mercado de trabalho. Dentro destas Instituições, a atuação dos gestores é essencial para criação de ambientes que oportunizem aos acadêmicos, docentes e demais profissionais, o ambiente necessário para o desenvolvimento intelectual humano e o aproveitamento de todas as oportunidades que ali podem ser criadas.

Os processos e as interações que ocorrem dentro das organizações, sejam elas públicas ou privadas, têm sido objeto de estudo crescente dentro da chamada Teoria da Complexidade. A Teoria, que começou a ser discutida a partir de meados dos anos 1980, através dos estudos do filósofo e sociólogo francês Edgar Morin, veio contribuir com o processo de formação de conhecimento dominante. Até então, o paradigma cartesiano, originado da Teoria de René Descartes, era o único considerado “científico” para o processo de construção do conhecimento. Descartes consagrou o método dedutivo, que afirmava que o caminho para obtenção do conhecimento seria o raciocínio partindo do geral para o particular. Apesar de sua importância, o paradigma cartesiano tem sido cada vez mais questionado, pois observa-se que este já não é suficiente para explicar a complexidade do mundo e suas relações, surgindo assim a necessidade de desenvolvimento de novos paradigmas.

A partir do trabalho de pesquisadores como Tomas Kuhn, nos anos 80, o enfoque sistêmico passou a afetar toda comunidade científica, implementando a necessidade da exploração científica de totalidades, de organização, de relações e das dimensões holísticas do mundo (GRZYBOWSKI, 2005). A partir das ideias da Teoria Sistêmica surgiu a Teoria Complexa. Para Morin (1993), o pensamento complexo busca ao mesmo tempo distinguir e unir, existindo assim uma interdependência entre ordem e desordem, sendo esses elementos simultaneamente complementares, gerando uma interação denominada multidimensional. Pode-se resumir que o pensamento complexo propõe uma forma de ver o mundo como um todo indissociável, sugerindo uma abordagem multidisciplinar para construção do conhecimento.

A Teoria Complexa tem sido aplicada em diversas Disciplinas como: serviço social, filosofia, matemática, estatística, sociologia e também nos estudos acerca das organizações. No contexto organizacional o paradigma baseia-se na ideia de que as organizações são ambientes complexos e dinâmicos constituídos de sistemas sociais econômicos e políticos, que interagem entre si em diversos níveis. Nesse cenário, a partir dos estudos de Axelrod & Cohen (1999), Kelly&Allison (1999), Bauer (1999), Gleiser (2002) e Agostinho (2003) surge a Teoria da Administração Complexa, abordagem gerencial que visa trazer para o universo das organizações contemporâneas os conceitos dessa nova Ciência. Com base no funcionamento dos chamados "sistemas complexos adaptativos", são estabelecidos quatro conceitos-chave: autonomia, cooperação, agregação e auto-organização sendo estes sugeridos como os princípios da "Administração Complexa" (AGOSTINHO, 2003). Tais princípios são tratados nesta pesquisa como "categorias de análise", imprescindíveis às ações estratégicas e operacionais dos gestores públicos, face ao momento de complexidade em que passam as instituições públicas atualmente. Na abordagem da Administração Complexa, o olhar sobre os membros da equipe resulta de uma análise abrangente do ser humano, não apenas como um recurso de trabalho. Desse modo, o esforço do gestor deve estar voltado para essas quatro categorias, visando a criação de condições propícias para a emergência do desempenho desejado.

A hipótese que se apresenta para este estudo, face a complexidade e o processo de gestão da Universidade pública é que a ausência de gestores comprometidos com os objetivos institucionais traz problemas de ordens diversas às entidades públicas de ensino, que vão desde a má utilização dos recursos públicos, até a insatisfação e/ou falta de comprometimento por parte dos demais membros das equipes de trabalho.

Com enfoque voltado para a gestão universitária, portanto, esta pesquisa visa avaliar a atuação dos pró-reitores da Universidade Federal de Rondônia a partir de categorias de análise estabelecidas na teoria da Administração Complexa, identificando se há convergência entre o comportamento adotado por eles e o indicado na Teoria, apontando em que aspectos as práticas poderiam ser revistas para melhor atuação desses gestores. A pesquisa tem como objetivos específicos: a) avaliar se existem elementos que possam evidenciar a presença dos constructos da Administração Complexa na atuação dos pró-reitores; b) identificar se a atuação dos pró-reitores da Universidade Federal de Rondônia estimula os elementos existentes

nas categorias de análise estabelecidas na Administração Complexa; c) indicar em quais aspectos poderia haver uma maior proximidade do comportamento relatado pelos pró-reitores e o comportamento apontado pela Teoria.

O estudo está concentrado na linha de pesquisa: Estratégia, Gestão e Tecnologia em Organizações - do Mestrado Acadêmico em Administração da Universidade Federal de Rondônia. A referida linha busca analisar os aspectos internos das organizações, a competitividade e a relação com o ambiente organizacional, sendo considerados temas pertinentes: as estratégias, tomada de decisão, contingência e complexidade. A escolha da Universidade Federal de Rondônia como *locus* da pesquisa, deu-se em virtude de ser a única Universidade Pública Federal do estado de Rondônia, no momento do desenvolvimento do trabalho.

## 2 REFERÊNCIAS TEÓRICAS

### 2.1 Processo de gestão nas universidades públicas

Na atual “sociedade do conhecimento”, as Instituições de Ensino Superior são entidades de extrema importância para o desenvolvimento do ambiente onde atuam, por serem lugar de produção e disseminação de conhecimento e por responsabilizarem-se pela formação acadêmica de profissionais que atuarão em diversos segmentos da sociedade. Essas organizações são consideradas poderoso mecanismo de ascensão social, cabendo valorização para o ensino ofertado pelas Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), pois apesar de possuírem menor quantidade de alunos matriculados (28,6%- CENSO,2013) em relação às universidades privadas, tem se destacado na expansão de unidades e no número de acadêmicos matriculados com o passar dos anos. No Brasil, ano de 2001, foi elaborado o Plano Nacional de Educação, o qual fixava metas que exigiam aumento considerável dos investimentos realizados nessa área, assim como do número de estudantes atendidos em todos os níveis da educação superior.

A atuação dos gestores dentro dessas organizações não se diferencia em importância das demais, pois é por meio das ações deles que os recursos públicos investidos na instituição poderão ser utilizados de forma eficaz e eficiente sendo efetivamente aplicados, proporcionando aos alunos e a sociedade o pleno atingimento de seus objetivos institucionais: ensino, pesquisa e extensão. Silva Filho (1998) conceitua gestão universitária como uma atividade cujo objetivo é encontrar a melhor maneira de aproveitar os recursos humanos, físicos e financeiros de uma instituição, para o cumprimento de sua missão.

Lobo & Filho (1998) definem que é “na mescla salutar da visão acadêmica e da técnica administrativa que reside a ciência da gestão universitária”:

(...) mescla que permita o controle institucional, a busca de objetivos comuns e globais sem inibir ou amordçar a capacidade individual de gerar ideias, conhecimentos e tecnologias. É um equilíbrio difícil de se obter, que precisa ser revisto periodicamente e que depende em essência da postura dos dirigentes, de sua respeitabilidade no meio acadêmico e de sua capacidade de liderança (LOBO & FILHO,1998, p.5).

Nas universidades públicas o desafio da gestão é maior que nas universidades privadas, pois além de terem o compromisso social do ensino, pesquisa e extensão, por vezes essas instituições estão condicionadas à legislação como modelo de gestão e defrontam-se com a necessidade de romper com modelo

estrutural e burocrático que as enrijece, pois quando inserida no contexto da administração pública, encontra obstáculos para implementar inovações que ela própria desenvolve. Esse desafio para melhor gestão requer transformações profundas. Face ao perfil diferenciado de administração das IFES é necessário discutir um estilo gerencial que contemple a sua complexidade e objetivos, pois essas instituições são destacadas pelo caráter político, burocrático e colegiado, que torna ainda maior o desafio para gerencia-las.

Novos conceitos como: governança, eficiência, produtividade e competitividade, vem sendo aos poucos inseridos na realidade das instituições universitárias públicas, principalmente após a expansão dessas organizações, ocorridas no Brasil no final do século XX. Ao longo dessa década surgiram vários desafios e novos paradigmas a serem compreendidos e adaptados para gestão universitária, sendo alguns deles:

[...] necessidade de sobrevivência, de novos caminhos e de crescimento; a necessidade de superar as condutas e os modelos conservadores de planejamento para acompanhar as exigências do mundo do trabalho; a necessidade de criar mecanismos eficientes nos programas institucionais; o acompanhamento da rápida evolução das políticas de governo [...]. (SOUZA *apud* COLOMBO & RODRIGUES, 2011, p.3).

Nas organizações fundadas no conhecimento, como é o caso das universidades, o nível gerencial precisa atuar como facilitador dos processos organizacionais. As mudanças mais que conjunturais, necessitam ser estruturais, na medida em que a longevidade da instituição universitária no Ocidente parece estar associada a uma rigidez funcional e organizacional, que causa uma relativa impermeabilidade a pressões externas, até mesmo uma aversão a mudanças (SANTOS,1999).

## **2.2 Universidade como organização complexa**

Ao longo de sua história, as instituições de ensino superior têm evoluído na sua essência (organização, missão, visão, valores) em função de diversos motivos. Baldrige *et al* (1982) destaca que as universidades são organizações complexas, portadoras de objetivos, sistemas hierárquicos e estruturas, diferenciadas das demais organizações burocráticas, tendo, simultaneamente, a função básica de promover a educação superior, a pesquisa e a extensão, além de serem aglutinadoras do saber produzido pela humanidade. Assim como ocorre em outras organizações, as



universidades necessitam para seu pleno funcionamento, utilizar-se de uma série de recursos (materiais, humanos), formular estratégias e desenvolver meios para executá-las. Segundo Morin *apud* Audet e Maloin (1986), de um modo geral, pode-se dizer que quanto mais uma organização é complexa, mais ela admite a desordem. Essa condição lhe fornece vitalidade, porque os indivíduos são capazes de tomar iniciativas para regular esse ou aquele problema sem ter de consultar a hierarquia superior. Essas perspectivas fazem com que as universidades se caracterizem como organizações complexas e constituam-se em um interessante campo para os estudos da teoria das organizações. Tachizawa e Andrade (1999, p.262) afirmam que:

[...] a sua análise, quando realizada sob esse enfoque, possibilita o estudo das suas dimensões estruturais, observadas como um sistema composto de partes que interagem com o meio ambiente e que, nos tempos modernos, tem-se caracterizado pelo surgimento de grandes organizações burocráticas que conquistaram, à moda de controle social, todas as áreas da sociedade. (TACHIZAWA e ANDRADE, 1999, p.262)

Diante deste cenário, a atuação do gestor universitário estruturada nos princípios da ciência da Administração e no pleno desempenho dos recursos humanos que atuam no ambiente acadêmico (docentes e técnicos-administrativos), sem prejuízo das particularidades da estrutura acadêmica, como por exemplo o cumprimento da legislação, coloca-se como um dos grandes desafios.

### **2.3 Surgimento de um novo paradigma**

Há três séculos os cientistas descreviam o funcionamento do mundo como semelhante a uma máquina, baseado em princípios de singularidade e ordem, com causa e efeitos ligados linearmente, onde o todo era a soma das partes e os sistemas modificavam-se de modo determinístico e previsível. A partir de 1940 esse paradigma começou a ser questionado, quando o biólogo *L. Von Bertalanffy* fez afirmações sobre a necessidade de que se tratassem os problemas que cercam os seres humanos como “típicos de sistemas”, considerando seus componentes, circularidades e relações entre as partes. O autor lançou a proposta de criação de uma disciplina que tivesse como objetivos principais investigar conceitos, leis e modelos em campos diferentes, que tivessem similaridades e que ajudassem em transferências úteis entre os campos, promovendo a unidade das ciências.

Em meados dos anos 70 e 80, o desenvolvimento da Teoria do Caos sugeriu um modo diferente de se perceber os acontecimentos, nascendo assim a Ciência da

Complexidade, baseada nos estudos do filósofo e sociólogo francês *Edgar Morin*. Apresentando-se como um movimento transdisciplinar, a Teoria originada da Teoria de Sistemas, tenta estabelecer a unidade no estudo da natureza e dos fatos humanos, procurando desprender-se da divisão compartimentada do cartesianismo. Além da Teoria de Sistemas e da Teoria do Caos, a Complexidade também se apoia em conceitos sobre a cibernética e autopoiese.

Simon (1996) sustenta que a Teoria da Complexidade se desenvolveu em três fases, envolvendo as seguintes etapas:

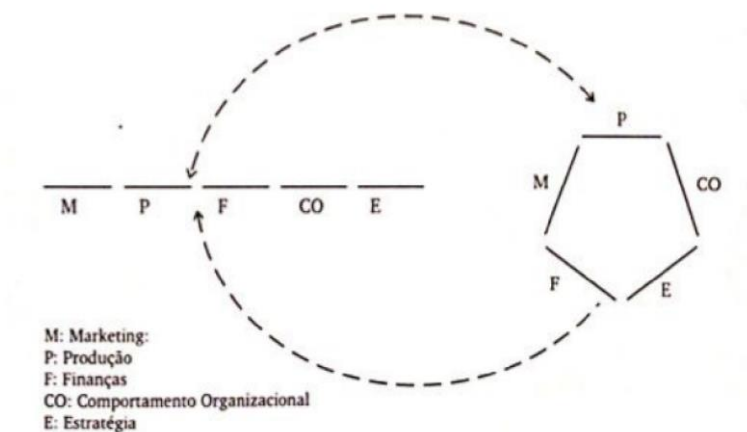
[...] o forte aumento de interesse nas teorias de Gestalt e holismo logo após a Primeira Guerra Mundial; a emergência da cibernética e da teoria geral dos sistemas após a Segunda Guerra Mundial; o estabelecimento de novas formas de modelagem do equilíbrio, desenvolvidas no fim da década de 1960. (SIMON, 1996, p. 10) [...]

Stacey (1996), conceitua ciência da complexidade como:

O estudo de sistemas que são constituídos por uma grande quantidade de agentes que integram entre si para produzir estratégias adaptativas de sobrevivência para eles próprios, e, portanto, para o sistema como um todo, ou partes do sistema aos quais eles pertencem. Esse sistema, por sua vez, interage com outros sistemas, formando um supra-sistema no qual eles são agentes que co-envolvem. (STACEY, 1996, p. 53)

Mariotti (2010) não compreende a Complexidade como um simples conceito teórico, mas sim como um fato da vida, correspondendo à diversidade, ao entrelaçamento e a contínua interação da infinidade de sistemas e fenômenos que constituem o mundo natural exemplificando a diferença entre o cartesianismo e a teoria complexa através do estudo das matérias em Administração.

**Figura 1-** Diagrama do pensamento complexo para estudo das disciplinas de Administração.



Fonte: Mariotti, 2010.

Do lado esquerdo pode-se observar a visão linear, na qual se compartimenta a Disciplina Administração em várias outras, examinando-se cada parte separadamente. Como estão em sequência linear, quanto maior for a distância entre a última e a primeira, mais difícil será perceber as relações entre elas (MARIOTTI, 2010, p.15).

Do lado esquerdo do desenho foi feito um rearranjo das disciplinas de maneira sistêmica reduzindo a distância que separa as partes iniciais das partes finais da sequência anterior e interligando as partes, permitindo pensar o conjunto sem perder de vista os seus componentes. O pensamento complexo é representado pela seta circular que visa integrar os dois modelos de pensamento. Segundo Torres (2005, p. 5) na visão complexa de mundo, a realidade é, essencialmente, definida pelos relacionamentos e pelos processos:

(...) cada um de nós está relacionado, afeta e é afetado pelas ações e pelas ideias de todos os demais. A qualidade dos relacionamentos e a dos processos, ao longo das nossas vidas, são mais importantes do que as estruturas. O foco deve se dirigir mais fortemente para os relacionamentos e processos. (TORRES, 2005, pgs. 5 e 6)

Aos poucos a teoria complexa vem se aproximando das ciências naturais e humanas, sendo usada para entender as estruturas e os processos organizacionais complexos que transcendem as teorias clássicas sobre organizações (TORRES, 2005). Por estarem inseridas em ambientes cada vez mais dinâmicos e complexos, essas instituições se viram obrigadas a reformular suas relações internas com colaboradores e externas com clientes e fornecedores, modificando conseqüentemente a sua forma de atuação. Bauer (1999) descreve a organização como sendo um sistema que, enquanto unidade complexa, expressa a interdependência entre o todo e as partes, configurando-se como algo que forma, preserva, regula e regenera.

## **2.4 Administração Complexa e seus princípios**

As intensas e contínuas transformações que ocorrem na sociedade têm modificado as relações sociais e de trabalho, visando superar a antiga visão fragmentada e unitária. Observa-se uma inter-relação cada vez maior entre os fatores organizacionais e alguns acontecimentos fomentaram a expansão da complexidade, como por exemplo: o expressivo desenvolvimento das tecnologias de informação, a internacionalização da economia, e o desenvolvimento das relações entre as

empresas e o seu entorno, aumentando a interdependência entre produtores e consumidores (BOTERF, 2013). Todos esses fatores contribuíram para modificação no modo de organização e distribuição do trabalho. Esse novo cenário impôs as organizações a necessidade de reformularem sua forma de atuação, envolvendo todas as suas relações, sejam internas (colaboradores) ou externas (clientes, fornecedores e sociedade). Para Morin (2003, p.193) o advento da complexidade impõe as organizações pensar de forma organizacional, ou seja:

[...] compreender que a organização não se resume a alguns princípios de ordem, a algumas leis; a organização precisa de um pensamento complexo extremamente elaborado. Um pensamento de organização que não inclua a relação auto-ecoorganizadora, isto é, a relação profunda e íntima com o meio ambiente, que não inclua a relação hologramática entre as partes e o todo, que não inclua o princípio de recursividade, está condenado à mediocridade, à trivialidade, isto é, ao erro. (MORIN, 2003, p.193).

Pela enorme quantidade de relações existentes dentro das organizações, pelo próprio limite da racionalidade e mesmo pelo processo de complexificação do mundo, observa-se que cada vez mais o controle rigoroso dessas instituições torna-se impraticável. A Ciência da Complexidade pode trazer uma solução para os gestores ao abordar uma importante característica dos sistemas adaptativos complexos: a capacidade de auto-organização. A Teoria, segundo Agostinho (2003), nasceu da observação de fenômenos como a formação de cardumes ou revoadas, sugerindo que, uma vez que certas condições estejam presentes, a ordem pode emergir de situações aparentemente caóticas. Para a autora esses sistemas (células, organismos, sociedades, organizações e ecossistemas) são compreendidos pelos cientistas da complexidade como “complexos adaptativos” pois possuem um tipo de dinamismo que os torna capazes de responder ativamente ao que ocorre ao seu redor (Agostinho, 2001). Ou seja, o sistema é capaz de ajustar seu comportamento a partir do que percebe sobre seu desempenho e as condições do ambiente no qual se estabelece, podendo-se dizer, em resumo, que sistemas complexos adaptativos são sistemas que aprendem. Agostinho (2003) conclui que:

Em resumo, sistemas complexos adaptativos são organizações em rede formadas por inúmeros agentes, os quais são elementos ativos e autônomos, cujo comportamento é determinado por um conjunto de regras e pelas informações a respeito do seu desempenho e das condições do ambiente imediato. Estes agentes aprendem e adaptam seus comportamentos a partir das pressões de seleção presentes. O comportamento global do sistema emerge, então, como efeito da combinação das interações (não-lineares) entre os diversos componentes (AGOSTINHO, 2003, p.15).

Desse modo, na Administração Complexa o olhar da organização perante os membros da equipe não deve restringir-se a um recurso de trabalho e sim de partir de uma análise abrangente do ser humano, sendo considerado em suas dimensões biológicas, psíquicas e sociais.

Para Agostinho (2003) dentro dos Sistemas Adaptativos Complexos existem pontos nos quais uma ação pode gerar um efeito amplificador, considerados “pontos de alavancagem”, que são importantes quando se pretende intervir no comportamento do sistema. No caso das organizações, espera-se influenciar o seu comportamento por meio de ações gerenciais nesses pontos, gerenciando-se desta forma o processo de auto-organização.

Sobre o papel do gestor nessas organizações, a tradição administrativa e a experiência de grande parte das organizações contemporâneas, Agostinho (2003, p. 121) sugere que, seja ele formal ou informal, ao líder caberia a ‘personificação’ das relações de fronteira as quais tenderia a se dedicar exclusivamente. Seu papel seria, tipicamente, o de desempenhar as seguintes funções:

- a) discutir desdobramento de objetivos superiores e assumir objetivos específicos do agregado;
- b) traduzir objetivos e restrições (condições ambientais) para os componentes do agregado;
- c) favorecer integração interna;
- d) responder pelo desempenho do agregado (AGOSTINHO, 2003, p. 121).

A partir do funcionamento dos Sistemas Adaptativos Complexos foram desenvolvidos quatro conceitos-chaves que operam como princípios da Administração Complexa: autonomia, agregação, cooperação e auto-organização (AGOSTINHO, 2001). Para a autora, esses princípios relacionam-se da seguinte maneira:

Indivíduos autônomos, capazes de aprender e de se adaptarem, cooperam entre si obtendo vantagens adaptativas. Tal comportamento tende a ser selecionado e reproduzido, chegando ao ponto em que estes indivíduos cooperativos se unem formando um agregado que também passa a se comportar como um indivíduo e assim por diante. Diz-se, então, que o sistema resultante se auto organiza, fazendo emergir um comportamento global cujo desempenho também é avaliado por pressões de seleção presentes no ambiente (externo e interno). (AGOSTINHO 2001, pgs. 8 e 9).

Bauer (1999) defende a ideia de que gerenciar organizações é, em essência administrar relações entre as pessoas – e que isso “é muito mais arte que ciência”. Em resumo, para criação de condições propícias para surgimento do desempenho desejado o esforço de atuação deve ser concentrado em quatro constructos: autonomia, cooperação, agregação e auto-organização.

### 2.4.1 Autonomia

A autonomia pode ser conceituada como a possibilidade do indivíduo de orientar suas ações partindo de sua própria capacidade para julgá-las. Para Morin (2003, p. 282) quanto mais um sistema desenvolve sua complexidade, mais desenvolverá sua autonomia, tendo assim mais dependências múltiplas. O princípio da Autonomia, segundo Agostinho (2003, p. 110) “estabelece que maior parcela dos membros da organização, antes simples executores de ordens, seja incluída no papel de tomadores de decisão, sendo orientados por sua própria capacidade de julgamento a respeito do que apreendem do ambiente ao seu redor”.

Os integrantes de uma equipe, segundo Bauer (1999), devem ter um razoável grau de autonomia para estabelecer tanto os objetivos de seu trabalho como a própria forma de trabalhar, dispondo de alguma margem para adotar decisões e ações com as quais seus gerentes possam eventualmente não concordar. As decisões que forem consideradas operacionais devem ser delegadas aos níveis inferiores, até chegarem à instância que lhes dê valor, em que, serão tratadas criativamente.

A diminuição do clássico controle hierárquico traz certas vantagens para a organização: a) benefícios da autonomia para as empresas; b) adaptabilidade; c) redução drástica do número de pessoas em cargos de comando (as quais, teoricamente, tem uma remuneração maior) e a consequente diminuição do número de atividades que não agregam valor ao produto ou serviço. Todos esses fatores, em maior ou menor grau implicam significativa redução dos custos ou melhor aproveitamento dos recursos existentes.

Além disso, uma maior autonomia das equipes de trabalho tende a diminuir o número de pessoas envolvidas e aumentar a intensidade das relações entre elas, favorecendo a velocidade e a qualidade das informações compartilhadas. (AGOSTINHO, 2003). Assim, a redução de custos e a maior agilidade aumentam a adaptabilidade da organização frente a mudanças. O aumento da diversidade e da autonomia permite a criatividade, aumentando a probabilidade de geração de ideias novas que otimizem os produtos e processos. Dessa forma, novas soluções são inventadas, aperfeiçoadas e reproduzidas a todo instante, aumentando a diversidade das soluções a ser selecionada.

Quando é permitido que o indivíduo seja autônomo, estimula-se sua capacidade de observar as consequências de seu comportamento e ajustar seus atos

para atingir os propósitos desejados (AGOSTINHO, 2001). Testando a eficácia ou não de suas ações o liderado pode aumentar a velocidade de aprendizado, tanto individual quanto organizacional ocasionando assim a redução de erros. Desse modo considera-se então, que a autonomia é erro-supressora. Além disso modelos organizacionais baseados na autonomia, ao contrário das estruturas rigidamente hierárquicas, conseguem fazer com que o conflito seja resolvido local e imediatamente, evitando que tome maior vulto (AGOSTINHO, 2001).

Os desentendimentos podem ser logo tratados por aqueles diretamente envolvidos, impedindo que seus efeitos se difundam pela organização o que, poderia contagiar outros indivíduos e dificultar o restabelecimento da cooperação. A proximidade da origem do conflito torna mais fácil contar com a confiança mútua para resolvê-lo.

#### **2.4.2 - Cooperação**

O termo cooperação Morin (1996, p. 215) “é coerente com o próprio sentido de complexidade, isto é, *complexus* = aquilo que é 'tecido' junto". A partir de Agostinho (2002, p.112) a direção da organização deve empenhar-se para gerar as condições propícias para que um padrão de relações colaborativas emerga internamente, sem a necessidade de mecanismos de autoridade. Porém não basta que os líderes abdicuem da autoridade, mas deve-se estabelecer um padrão de comportamento que dê suporte a legitimação da atuação autônoma da equipe, promovendo a melhor capacidade de julgamento de seus membros (AGOSTINHO, 2003). Em resumo Bauer (1999) corrobora que a produtividade e os resultados de pessoas trabalhando em grupo são potencialmente maiores que a soma de seus esforços, se tomados individualmente. Para sustentação de um sistema de Gestão autônoma podem surgir dúvidas por parte dos gestores sobre que comportamentos podem ser adotados. Agostinho (2003, p.55) indica alguns como:

[...] a) encorajar as emoções; b) inspirar uma visão compartilhada; c) capacitar os outros a agir; d) modelar o caminho pelo exemplo; e) desafiar e questionar os processos estabelecidos, além capacidade de reconhecer estratégias dos demais integrantes da equipe, ajustando-as de forma que o resultado seja benéfico para todos. (AGOSTINHO, 2003, p.55).

O trabalho em equipe e o planejamento das metas a serem alcançadas são práticas que podem promover a capacidade de reconhecimento das estratégias individuais e coletivas. Ao longo do processo, os possíveis conflitos e desafios deverão ser trabalhados por meio da agregação em torno de um objetivo comum, da

formação de relações duradouras que não só favoreçam a cooperação, como também permitam que suas habilidades e conhecimentos sejam compartilhados e enriquecidos (PACHECO, 2004). Desse modo a cooperação é tida como fator crítico para as organizações que queiram aproveitar o conhecimento produzido e espalhado na organização. É possível dizer que quanto maior capacitação dos membros da equipe maior é a necessidade de uma cooperação espontânea para o fluxo desses conhecimentos.

#### **2.4.3 - Agregação**

Para Bauer (1999) o processo de agregação é contínuo e serve para identificação de relações vantajosas para a emergência da competência de um agregado. Quando um grupo é formado para atingir objetivos, os indivíduos atuam autonomamente, porém é importante que cada um esteja integrado aos objetivos globais para que saiba a exata medida em que seu trabalho pode contribuir para concretização dos mesmos. A clareza quanto aos objetivos mais gerais e as metas de desempenho que devem ser cumpridas pelos agregados e suas equipes é imprescindível para que o indivíduo possa tomar parte deles (AGOSTINHO, 2003). Ter uma visão global da organização permite uma maior visualização das restrições sofridas tanto pelo sistema como pelo agregado.

O líder, mais do que representante da equipe, é o ponto de conexão com os níveis de agregação superiores, devendo traduzir os objetivos mais gerais em metas para os demais componentes (PACHECO, 2004). Desse modo o líder deve atuar esclarecendo os prováveis impactos do trabalho individual, do trabalho da equipe, assim como as implicações destes para as atividades globais da organização, compartilhando seu conhecimento e viabilizando a recepção e compreensão de feedback, dando a cada indivíduo a oportunidade de ajustar seu comportamento de forma autônoma, contribuindo para alcance dos objetivos da organização.

#### **2.4.4 - Auto-organização**

A ação gerencial constitui, segundo Carvalho (1999) um dos mais importantes suportes à implementação de novas abordagens no trato das questões de recursos humanos, uma vez que um dos papéis dos gerentes nas organizações inovadoras é o de favorecer o ambiente para o aprendizado e no papel de educador, têm o desafio de potencializar o desenvolvimento das pessoas.



Portanto, caso os indivíduos influentes de uma organização queiram tirar proveito do potencial auto-organizante desses sistemas, sua atuação estará voltada para a geração das condições propícias para isso, afastando-se da prescrição e do controle. Considerando que o desempenho global é conseguido a partir da coerência das ações de indivíduos que cooperam entre si, tais condições se referem àquelas capazes de:

- atrair indivíduos com competências relevantes e permitir que tenham autonomia para utilizá-las;
- estimular o surgimento de um padrão de relações predominantemente cooperativas;
- fazer com que as percepções individuais sejam mutuamente compartilhadas, promovendo o aprendizado conjunto;
- garantir que o resultado das ações seja reportado aos atores e que estes sejam capazes de compreendê-lo e de ajustarem seu comportamento. Em outras palavras, garantir a eficiência e eficácia do feedback.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Para Minayo e Deslandes (2008) a metodologia inclui as concepções teóricas de abordagem, o conjunto de técnicas que possibilitam a apreensão da realidade e também o potencial criativo do pesquisador. Método é o conjunto de processos ou operações mentais que são empregados na pesquisa (SIENA, 2007) desse modo a estrutura metodológica aplicada na pesquisa deve fornecer subsídios para atendimento ao proposto pelo objetivo geral do trabalho, que nesse caso é: avaliar os constructos da Administração Complexa na Universidade Federal de Rondônia a partir da análise da atuação dos Pró-Reitores em exercício, no período de abril a maio de 2016, estabelecendo um parâmetro de gestão desejável a partir dos constructos estabelecidos no referencial teórico utilizado na pesquisa.

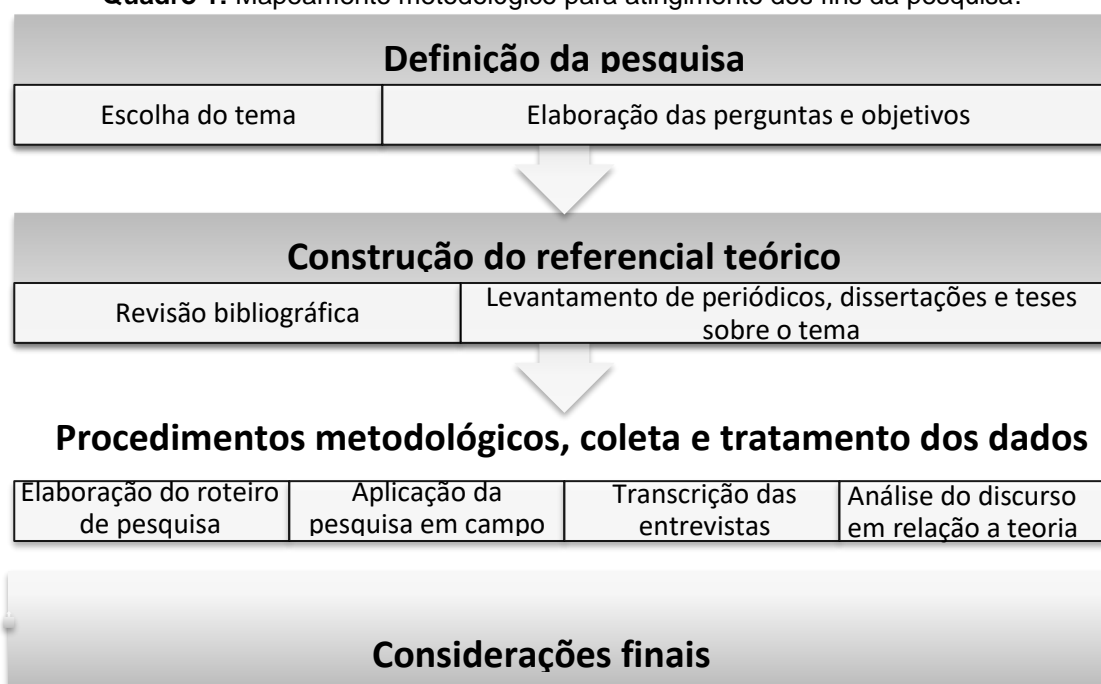
#### **3.1 Caracterização e organização da pesquisa**

Theóphilo e Corrar organizam os elementos do processo de construção do objeto científico em 4 polos: o polo epistemológico, o teórico, o técnico e o metodológico. O polo epistemológico segundo Chauí (2002) representa a ciência que estuda a ciência, ou seja, que estuda como o conhecimento é construído. A epistemologia dessa pesquisa caracteriza-a como pós-positivista, pois considera os demais aspectos no processo de construção do conhecimento científico, que não só o quantitativo. Conforme Trevisan (2006) a ciência para ser considerada válida ou, o fenômeno para ser estudado e verificado, não tem necessariamente que limitar-se ao visível, ao experimentável, a uma repetição, mas pode-se introduzir neste estudo os sentidos, a percepção.

A natureza qualitativa da abordagem desta pesquisa é assumida por tratar-se de avaliação de atributos/qualidades na população investigada (CRESWELL, 2010, p.15). A pesquisa qualitativa “pode ser caracterizada como uma tentativa de compreensão detalhada dos significados e características situacionais apresentadas pelos entrevistados, em lugar da produção de medidas quantitativas de características e comportamentos” (RICHARDSON, 1985, p. 90). A coleta de dados foi feita por meio de entrevistas semiestruturadas, na qual foram feitas perguntas abertas de acordo com as categorias de análise, estabelecidas em conformidade com o referencial teórico.

A técnica utilizada para investigação e análise dos dados foi análise de discurso, através da interpretação dos dados coletados nas entrevistas semiestruturadas, com o fim de identificar no discurso dos entrevistados características da Administração Complexa. A análise do discurso é um método cujo objetivo é não somente compreender uma mensagem, mas reconhecer qual é o seu sentido, ou seja, o seu valor e sua dependência com um determinado contexto (EITERER, 2008, p.20). Putnam e Fairhurst (2001), definem análise do discurso como sendo o estudo de palavras e expressões: tanto a forma quanto o uso no contexto, além dos significados ou interpretações de práticas discursivas.

**Quadro 1:** Mapeamento metodológico para atingimento dos fins da pesquisa.



Fonte: elaborado pela autora.

### 3.2 Escolha do local e amostra da pesquisa

Dentre os inúmeros serviços prestados pelo Estado, a educação de nível superior foi escolhida como lócus de análise, utilizando-se como conjunto amostral parte da Administração Superior da Fundação Universidade Federal de Rondônia, por uma série de motivos:

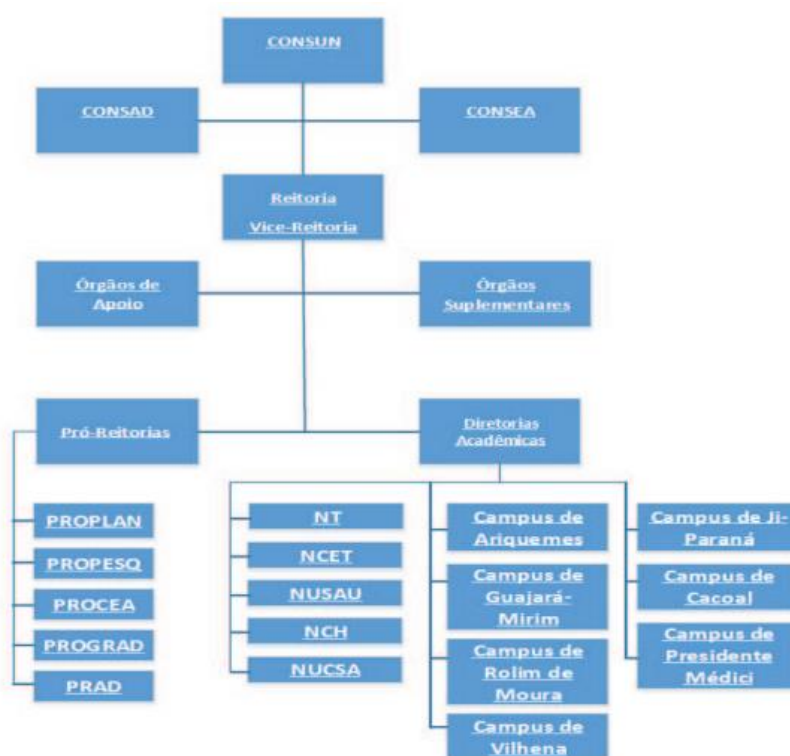
- Importância dos serviços fins dessas Instituições para a sociedade;
- Importância de uma gestão eficaz para atingimento dos fins da organização;
- Elevado grau de pressão institucional para otimização dos serviços prestados;
- Maior interação e contato teórico com as diversas vertentes de gestão;

- Complexidade da organização por suas particularidades em relação as demais instituições públicas;

- A gestão democrática como princípio básico das instituições educacionais o que possibilita maior capacidade de oxigenação e mudanças ao longo da execução dos planejamentos previstos.

A Universidade Federal de Rondônia foi criada em 1981 sendo a única Universidade pública do estado até o presente momento. Tem como foco de atuação uma educação superior de qualidade, como missão: produzir e difundir conhecimento, considerando as peculiaridades amazônicas, visando o desenvolvimento da sociedade e como visão: ser referência em educação superior, ciência, tecnologia e inovação na Amazônia, até 2018 (PDI, 2014, p. 30). Atualmente possui a seguinte estrutura organizacional:

**Figura 2:** Estrutura Organizacional da UNIR



Fonte: PDI (2014, p. 33).

De acordo com o Estatuto da UNIR, as Pró-Reitorias são órgãos de apoio às atividades acadêmicas, responsáveis pelas políticas de Pesquisa, Ensino e Extensão na Universidade. A articulação entre o Ensino e a Pesquisa viabiliza a relação transformadora entre universidade e sociedade, sendo a extensão uma peça-chave nesse processo, possibilitando a inserção social, permitindo a troca de saberes entre

o conhecimento técnico-científico produzido na Universidade e o conhecimento popular (PDI, 2014, p. 38). As Pró-Reitorias da Universidade Federal de Rondônia são definidas da seguinte forma: Pró-reitoria de Pós-graduação e Pesquisa- PROPesq; Pró-reitoria de Graduação- PROGRAD, Pró-reitoria de Planejamento- PROPLAN, Pró-reitoria de Administração-PRAD e Pró-reitoria de Cultura, Extensão e Assuntos Estudantis- PROCEA.

A Pró-Reitoria de Pós-Graduação e Pesquisa (PROPesq) planeja, coordena, desenvolve e executa as políticas de apoio e fomento à pós-graduação e pesquisa. Executa o Programa Institucional de Bolsas de Iniciação Científica (PIBIC) do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), do Ministério da Ciência e Tecnologia (MCT). A Pró-Reitoria de Administração (PRAD) trata de assuntos relacionados à gestão da Universidade, no que diz respeito à administração dos bens materiais e patrimoniais da UNIR, além de planejar, coordenar, orientar e controlar as atividades de gestão de pessoal e articulação de suas atividades com as de outros órgãos da instituição. A Pró-reitoria de Planejamento- PROPLAN é responsável pelo planejamento, coordenação, organização, direção e controle das atividades de planejamento, orçamento e organização da universidade. A Pró-Reitoria de Graduação (PROGRAD) atua junto as políticas de apoio à graduação da UNIR. Coordena o Programa de Monitoria Acadêmica, o Programa Institucional de Bolsa de Iniciação à Docência (PIBID) e o Programa de Educação Tutorial (PET) e os concursos públicos para docentes. Por fim, a Pró-reitoria de Cultura, Extensão e Assuntos Estudantis- PROCEA é responsável pelas políticas culturais, estudantis e de extensão da UNIR, assegurando a indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão (UNIR, 2016). A Universidade possui atualmente 41 Cargos de Direção (CD) conforme a Resolução 111/2013 do Conselho de Administração (CONSAD,2013). A presente pesquisa foi aplicada com os 5 servidores que ocupavam o cargo de Pró-reitores na Universidade, no período de elaboração da pesquisa (maio e junho de 2016).

### **3.3 Coleta e tratamento dos dados**

A coleta de dados foi realizada através de entrevistas individuais semiestruturadas com os cinco ocupantes do cargo de pró-reitor na Universidade Federal de Rondônia. O caráter semiestruturado das entrevistas permitiu que durante

a realização das mesmas fossem inseridas perguntas ao longo da conversação que não estavam previstas no roteiro e assim elucidar algumas respostas por parte dos entrevistados. Cada entrevista levou em torno de 20 minutos. As mesmas foram gravadas e posteriormente transcritas, para uma melhor análise dos dados obtidos. Com vistas ao atingimento dos objetivos que a pesquisa se propôs os dados coletados foram interpretados segundo as categorias analíticas elaboradas pela autora.

A escolha por entrevistas semiestruturadas se deu por proporcionar a pesquisadora um melhor entendimento e captação sobre o objeto pesquisado, pois as entrevistas sem estrutura na qual os entrevistados podem falar livremente costumam resultar em um acúmulo de informações difíceis de serem analisadas, que muitas vezes não oferecem uma visão clara da perspectiva do entrevistado (ROESCH, 1999, p.159). Os dados coletados nas entrevistas foram interpretados de acordo com a categorização feita com base no referencial teórico da pesquisa, conforme descrito no Quadro 3 - Roteiro de Pesquisa.

Através da análise interpretativa dos discursos obtidos nas entrevistas, foi possível apontar características da gestão apontadas pelos pró-reitores que corroborem ou refutem com os preceitos da teoria da Administração Complexa. Foram elaboradas quatro categorias de análise norteadas pelos princípios teóricos estabelecidos na Administração Complexa, em conformidade com os objetivos estabelecidos na pesquisa, conforme segue:

**Quadro 2:** Definição das categorias de análise

CATEGORIAS	DEFINIÇÃO CONSTITUTIVA	DEFINIÇÃO OPERACIONAL
<b>Categoria analítica I: AUTONOMIA</b>	Indivíduos autônomos, capazes de aprender e se adaptar, cooperam entre si obtendo vantagens adaptativas. A legitimação da autonomia também passa por diminuir a distância entre operação e gerência, tornando mais simétricas as relações entre eles. (AGOSTINHO, 2001, 2003)	Identificar se o (a) pró-reitor (a) estimula a autonomia nos liderados, avaliando os seguintes pontos: aproximação do Pró-reitor a equipe, abertura do líder em relação as ideias dos liderados, se os líderes inspiram uma visão compartilhada e capacitam os colaboradores para ação autônoma.

<b>Categoria analítica II: COOPERAÇÃO</b>	A direção da organização deve empenhar-se em gerar as condições propícias para que um padrão de relações colaborativas emergja internamente, sem a necessidade de mecanismos de autoridade. É a cooperação entre indivíduos de uma equipe, ou mesmo entre equipes, que permite o fluxo de conhecimentos capaz de contribuir para o desempenho da organização (AGOSTINHO, 2003)	Identificar se o (a) pró-reitor(a) trabalha em colaboração com seus liderados, e como estes colaboram uns com os outros, verificando se compartilham conhecimento e habilidades e se há promoção dessa interação pelo líder.
<b>Categoria Analítica III: AGREGAÇÃO</b>	Estabelece que as fronteiras de um agregado – seja ele uma equipe, um setor, um departamento ou assim por diante - definem o universo de ação autônoma. (AGOSTINHO, 2001).	Identificar se a equipe conhece os objetivos setoriais e globais da Universidade assim como as implicações do seu trabalho para os demais colegas da equipe e para os demais setores da instituição.
<b>Categoria Analítica IV: AUTO-ORGANIZAÇÃO</b>	Estabelece que a direção da organização deve garantir que o resultado das ações seja reportado aos atores e que estes sejam capazes de compreendê-lo e de ajustarem seus comportamentos autonomamente (AGOSTINHO, 2003)	Identificar como o pró-reitor fomenta a criação de mecanismos eficientes de <i>feedback</i> , garantindo a legitimidade da autonomia dos indivíduos.

Fonte: elaborado pela autora.

As categorias de análise definidas acima nortearam a elaboração do Roteiro de Pesquisa conforme estabelecido no Quadro 3, e a partir do roteiro foram elaborados questionamentos para verificação dos objetivos estabelecidos na pesquisa.

**Quadro 3:** Roteiro de Pesquisa

<b>Objetivos da pesquisa</b>	<b>Categorias analíticas</b>	<b>Referencial teórico</b>	<b>Perguntas/roteiro da pesquisa</b>
Identificar se os pró-reitores estimulam autonomia dos liderados	<b>AUTONOMIA.</b>  Identificar se existe proximidade do Pró-reitor com os liderados, abertura em relação as ideias dos liderados, se os líderes inspiram uma visão compartilhada e capacitam os colaboradores para ação autônoma.	AGOSTINHO (2001,2003)  MORIN (2003)  BAUER (1999)	1) Pessoas que não atuam no cargo de gestão costumam opinar sobre os processos de trabalho? Se sim, de que forma?  2) Houve alguma inovação implantada no trabalho que partiu de uma ideia emitida por alguém da equipe? Se sim, cite exemplos.

			<p>3) De que forma o (a) Senhor (a) vislumbra essa interferência?</p> <p>4) A equipe é estimulada pelo (a) senhor (a) a participar de cursos para capacitação relacionados ao trabalho? Se sim, de que forma?</p>
Identificar se os pró-reitores estimulam a cooperação entre os liderados.	<p><b>COOPERAÇÃO.</b></p> <p>Identificar se o (a) pró-reitor (a) trabalha em colaboração com seus liderados, e como estes colaboram uns com os outros, verificando se compartilham conhecimento e habilidades e se há promoção da interação.</p>	<p>AGOSTINHO (2001, 2003)</p> <p>MORIN (1996)</p>	<p>1) Como o (a) senhor (a) avalia o seu relacionamento com a equipe? Por que?</p> <p>2) O (a) senhor (a) considera que sua equipe trabalha unida? Por que?</p> <p>3) Na sua opinião há compartilhamento dos conhecimentos e habilidades aprendidas? Se sim, de que forma?</p> <p>4) Nas ausências dos colaboradores, as atividades sofrem solução de continuidade? De que maneira essas ausências são superadas?</p> <p>5) Há conflitos entre os membros da sua equipe? Se sim, com que frequência? Como costumam ser equacionados?</p>
Identificar se há agregação entre a equipe da pró-reitoria entrevistada.	<p><b>AGREGAÇÃO.</b></p> <p>O termo agregação significa o processo através do qual um sistema se torna mais do que um conjunto de partes, um amontoado de pessoas, emergindo desse conjunto uma série de capacidades não atribuíveis a seus integrantes em particular. Mediante um processo de especialização e colaboração internas, tais capacidades emergentes garantem que uma série de funções fundamentais para o desempenho organizacional seja realizada. (AGOSTINHO, 2003)</p>	AGOSTINHO (2003)	<p>1) O (a) senhor (a) considera que os integrantes da sua equipe possuem papéis bem definidos e complementares entre si? Justifique.</p> <p>2) Sua equipe tem conhecimento acerca das metas e objetivos globais da Universidade?</p> <p>3) O (a) senhor (a) estimula o conhecimento desses objetivos pelos colaboradores? Se sim, de que forma?</p>
Identificar se o pró-reitor auxilia a equipe de	<p><b>AUTO-ORGANIZAÇÃO.</b></p> <p>Estabelece que a direção da organização deve garantir que o resultado das ações seja reportado</p>	<p>AGOSTINHO (2003)</p> <p>MORIN (2003)</p>	<p>1) É realizado feedback sobre o trabalho realizado pela equipe em relação a importância do mesmo para o</p>



forma que ela possa se auto-organizar	aos atores e que estes sejam capazes de compreendê-lo e de ajustarem seus comportamentos. Cabe à direção fomentar a criação de mecanismos eficientes de feedback e garantir a legitimidade da autonomia dos indivíduos.	BAUER (1999) ROBINS (2000)	atingimento dos objetivos globais e setoriais? Se sim, de que forma e com que frequência? 2) Em sua equipe o (a) senhor (a) consegue observar algum (a) colaborador (a) que se destaca na interação com os demais? Se sim, quais as principais evidências? 3) Nas ausências dos colaboradores, as atividades sofrem solução de continuidade? De que maneira essas ausências são superadas? 4) Qual o posicionamento adotado pelo (a) senhor (a) quando alguém da equipe comete um erro?
---------------------------------------	---	-------------------------------	--

Fonte: elaborado pela autora.

O roteiro foi testado junto ao Diretor do Núcleo de Saúde da Universidade Federal de Rondônia. No teste pôde-se observar que em algumas perguntas cabiam respostas simples, como “sim” ou “não”, não atendendo aos fins pesquisados, deste modo houve modificações na elaboração desses questionamentos, de modo que se pudesse obter o máximo de informações acerca do que estava sendo pesquisado.

#### 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Os primeiros questionamentos feitos aos entrevistados relacionavam-se a: área de formação principal, área de formação complementar e o tempo de atuação como pró-reitor, docente e nos cargos de gestão, com intuito de elaborar um perfil profissional dos entrevistados. O quadro foi elaborado com base no que foi respondido pelos entrevistados e convalidado com a pesquisa no currículo dos mesmos na plataforma Lattes, daqueles em que foi possível localizar tal documento.

**Quadro 4:** Perfil profissional dos entrevistados

Entrevistado	Formação		Atuação como pró-reitor	Atuação como docente	Atuação em cargos de gestão
	Graduação	Pós-graduação			
E1	Medicina	-Mestrado em Antropologia; -Doutorado Interdisciplinar em Ciências Humanas;	4 anos	31 anos	31 anos
E2	Línguas Vernáculas	- Mestrado e Doutorado em Literatura	4 anos	28 anos	4 anos
E3	Contabilidade	- Especialização em Gestão Avançada de Negócios e Metodologia do Ensino Superior; - Mestrado em Administração.	4 anos	-	22 anos
E4	Física	- Mestrado em Administração; - Doutorado em Engenharia de Produção.	8 anos	37 anos	13 anos
E5	Ciências Sociais	- Mestrado em Ciências Políticas e Sociais; -Doutorado em Sociologia.	8 anos	26 anos	8 anos

Fonte: elaborado pela autora com base nos dados obtidos nas entrevistas e no Currículo Lattes dos entrevistados.

Observou-se que apenas dois dos entrevistados (E3 e E4) possuíam formação profissional na área de gestão (pós-graduação). Os demais possuem formação

profissional diversa. O menor tempo de experiência em cargos de gestão encontrado entre os entrevistados foi de quatro anos de atuação. Com exceção do entrevistado 3, todos os demais desempenham funções como docente cumulativamente aos cargos de gestão. Após exposição do perfil profissional dos entrevistados passou-se ao roteiro de perguntas por categoria de análise.

#### 4.1 Autonomia

O intuito dessa categoria de análise era identificar se existe proximidade do (a) Pró-reitor (a) com a equipe de trabalho, abertura em relação as ideias das pessoas que não ocupam cargo de gestão e se o gestor inspira uma visão compartilhada e estimula a capacitação dos servidores da pró-reitoria, para que realizem ações autônomas. As perguntas norteadoras da categoria I-Autonomia, foram as seguintes:

- 1) Pessoas que não atuam no cargo de gestão costumam opinar sobre os processos de trabalho? Se sim, de que forma?
- 2) Já houve alguma inovação implantada no trabalho que partiu de uma ideia emitida por alguém da equipe? Se sim, cite exemplos.
- 3) De que forma o (a) Senhor (a) vislumbra essa interferência?
- 4) A equipe é estimulada pelo (a) senhor (a) a participar de cursos para capacitação relacionados ao trabalho? Se sim, de que forma?

**Quadro 5:** Síntese dos discursos obtidos - pergunta 1 - AUTONOMIA

<b>Pergunta 1- Pessoas que não atuam no cargo de gestão costumam opinar sobre os processos de trabalho? Se sim, de que forma?</b>
<b>Entrevistado 1</b> - <i>“Muito, aqui só tem ‘palpiteiro’...tanto em processo, quanto em decisão, mais até no processo, pois como eles são os técnicos, eles lidam com os problemas do cotidiano, e então tem uma visão mais detalhada do que o gestor...”</i>
<b>Entrevistado 2</b> - <i>“A gente trabalha sempre em grupo, então as programações, todos os eventos e trabalhos oferecidos são discutidos em grupo, e aí a decisão sai daí...”</i>
<b>Entrevistado 3</b> - <i>“Sim, em geral de forma verbal, sendo que muitas pessoas reclamam que os processos são burocráticos, mas poucas se dispõem a colaborar com propostas de melhorias efetivas.”</i>
<b>Entrevistado 4</b> - <i>“...A questão de sugestões de processo se dá mais externamente do que internamente, até porque a Universidade tem uma gestão colegiada e as decisões importantes acabam passando por discussão nos colegiados...”</i>
<b>Entrevistado 5</b> - <i>“Sim. Em vários aspectos, fluxo processual.”</i>

Fonte: elaborado pela autora.

**Quadro 6:** Síntese dos discursos obtidos - pergunta 2- AUTONOMIA

<b>Pergunta 2 - Já houve alguma inovação implantada no trabalho que partiu de uma ideia emitida por alguém da equipe? Se sim, cite exemplos.</b>
<b>Entrevistado 1</b> - “O melhor exemplo que tenho é a <b>informatização do programa XXX, que era um processo feito todo em papel</b> , era uma papelada infernal e eles próprios desconfiaram que deveria ter um outro meio e se implantou aqui... um sistema criado na própria instituição, de forma que hoje a gente trabalha na XXX com 0 papel...”
<b>Entrevistado 2</b> - “é essa coisa <b>de trabalhar em bloco, né, em equipe mais coesa</b> que antes a gente não tinha, ficava cada um fazendo o seu, eu acho que isso é uma coisa que foi legal. ”
<b>Entrevistado 3</b> - “Sim. Da equipe de trabalho direta, houve <b>a proposta de realizar reuniões periódicas</b> para discutir as ações internas e as tarefas de cada pessoa e o exemplo mais significativo foi a proposta da equipe para a divisão de tarefas de acordo com a familiaridade/habilidade de cada um e a indicação de substituto nas ausências, com registro formal dessa ideia. ”
<b>Entrevistado 4</b> - “...até um certo momento no ano passado o gabinete era nesta sala aqui do lado e por sugestão, indicação das pessoas que trabalham comigo nós acabamos <b>montando um anexo e que veio não só contribuir para organização do trabalho, mas sobretudo também na relação com as outras pessoas da própria Universidade na discussão, na questão técnica.</b>
<b>Entrevistado 5</b> - “...fluxo de processo político pedagógico, fluxo de processos de concurso público, fluxo de processo de avaliação, <b>monitoramento de protocolo de compromisso.</b> ”

Fonte: elaborado pela autora com base nos relatos coletados nas entrevistas.

**Quadro 7:** Síntese dos discursos obtidos - pergunta 3 - AUTONOMIA

<b>Pergunta 3 - De que forma o (a) Senhor (a) vislumbra essa interferência?</b>
<b>Entrevistado 1</b> - “ <b>Muito positiva</b> , acho que já <b>não cabe mais aquele gestor impositivo</b> , que eu tenho a visão, eu tenho a solução, isso não deve nem ter como prosperar. Claro que tem alguns ainda que acham “eu sou...eu tenho a força...”
<b>Entrevistado 2</b> – Não houve resposta pertinente a pergunta.
<b>Entrevistado 3</b> - “...eu acho que essa interferência, <b>otimizou o sistema</b> , e a gente percebe que as pessoas trabalham mais harmonizadas, assim, não há mais aquela coisa do peso de ter que ir trabalhar. <b>A pró-reitoria meio que virou nossa casa</b> , então eu acho que esse foi um avanço muito bom. ”
<b>Entrevistado 4</b> - “...Eu considero <b>muito natural</b> , eu penso que sobretudo no processo do dia a dia de uma organização é fundamental que isto ocorra <b>não só isso é bem-vindo, mas eu considero que é fundamental até porque o gestor em determinado momento acaba se voltando para as questões mais macro da própria instituição.</b> Eu tenho um tipo de trabalho na pro-reitoria que me exige uma visão macro e que muitas vezes escapam da percepção do dia-dia os processos internos, aquilo que ocorre internamente na Unidade. ”
<b>Entrevistado 5</b> - “Geralmente <b>toda contribuição é bem-vinda. É positiva toda contribuição.</b> ”

Fonte: elaborado pela autora.

**Quadro 8:** Síntese dos discursos obtidos - pergunta 4 - AUTONOMIA

<b>Pergunta 4 - A equipe é estimulada pelo (a) senhor (a) a participar de cursos para capacitação relacionados ao trabalho? Se sim, de que forma?</b>
<p><b>Entrevistado 1 - “<i>Permanentemente...</i> O que eu estou falando aqui não é aquela capacitação online, porque eles fazem todos esses cursos online ofertados pelo Governo Federal, mas é fazendo mestrado... daqui a mais um pouco, todos os técnicos da pró-reitoria terão mestrado, atualmente metade deles já tem, mas em breve 100% deles terão mestrado...”</b></p>
<p><b>Entrevistado 2 - “... <i>direto</i>. Agora mesmo a gente recebeu um pedido de capacitação, da XXX que vai participar... Sempre que tem, a gente manda um representante, ou então quando é o caso que é geral, a gente faz uma escala. Todo mundo tem as mesmas oportunidades, nós pensamos não só com o externo, com o aluno, mas com a equipe mesmo, os técnicos, os funcionários que estão aqui nessa batalha junto com a Universidade, então a gente procura dar uma qualidade de ambiente de serviço para eles, e essa participação cultural também. ”</b></p>
<p><b>Entrevistado 3 - “<i>Sim</i>, por meio de pedido de indicação da equipe para as vagas de capacitações disponibilizadas e recomendação de participação em cursos realizados à distância. E quando percebo que algum curso pode melhorar o conhecimento e o desempenho de determinado servidor recomendo diretamente deixando-o decidir se participa ou não. ”</b></p>
<p><b>Entrevistado 4 - “<i>Sim</i>. Tem a forma de estímulo, mas acho que muito mais que estímulo é a gente estar aberto para permitir, para compreender essa necessidade de capacitação. Acho que essa num primeiro momento, num segundo momento talvez pelo próprio envolvimento meu com a questão do estudo ao longo da vida isso acaba também despertando nas pessoas esse desejo, necessidade de continuar estudando...”</b></p>
<p><b>Entrevistado 5 - “<i>Capacitação aqui é difícil</i> porque você não tem um domínio sobre o que você vai ter pela frente. Capacitação no geral tem, tem duas pessoas fazendo mestrado em administração, tem outro fazendo em letras, mas isso não é o carro-chefe da questão. O carro chefe da questão é pegar coisas que não tem solução é dá solução, entendeu?! Nesse sentido aí, é mais de acúmulo de experiência do que propriamente uma capacitação formada em determinado aspecto...”</b></p>

Fonte: elaborado pela autora.

Por meio de análise das respostas obtidas, observa-se que em todas as pró-reitorias há uma certa abertura para opinião ou sugestão dos membros da equipe que não possuem cargos de gestão, em relação a melhoria dos processos de trabalho. No discurso dos pró-reitores foram citados exemplos pontuais sobre as contribuições dos membros para melhoria dos processos e no desenvolvimento do trabalho e, no geral, todos consideram essa interferência positiva. Em relação ao incentivo para capacitação com vistas a realização de ações autônomas, apenas o Entrevistado Cinco demonstrou pelas respostas não acreditar nem priorizar a capacitação para o desenvolvimento dos membros da equipe, considerando a experiência prática como mais válida para resolução dos problemas relacionados ao trabalho. A abertura do

(a) pró-reitor (a) às sugestões da equipe somada ao incentivo e permissão para capacitação, induz o comportamento autônomo dos indivíduos, diminuindo a distância entre a operação e gerência e facilitando a troca de informações e compartilhamento das rotinas do trabalho. As capacitações para realização do trabalho são de extrema importância para que o servidor aprenda de maneira correta a desempenhar suas funções e tenha autonomia para desempenha-las.

**Quadro 9** - Relação entre os princípios da Administração Complexa e o comportamento adotado pelos pró-reitores em relação a AUTONOMIA

Princípio	Comportamento esperado	Comportamento relatado
<b>Autonomia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Incluir membros da organização no papel de tomadores de decisão;</li> <li>- Estimular e legitimar a ação autônoma;</li> <li>- Utilizar a criatividade dos membros para melhoria de serviços e processos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Em todas as pró-reitorias, em menor ou maior grau foi possível identificar incentivo por parte do pró-reitor em relação a participação dos membros da equipe em cursos de formação ou qualificação;</li> <li>- Com exceção do Entrevistado 5, em todas as pró-reitorias foi possível pontuar exemplos práticos da melhoria de processos ou rotinas de trabalho que foram sugeridas pelos membros da equipe que não ocupam cargo de gestão, indicando a legitimação da ação autônoma e permissão de utilização da criatividade dos membros.</li> </ul>

Fonte: elaborado pela autora.

## 4.2 Cooperação

O objetivo dessa categoria analítica era identificar se o (a) pró-reitor (a) trabalha em colaboração com sua equipe, e como os membros da equipe colaboram uns com os outros, verificando se compartilham conhecimento e habilidades e se há promoção da interação. As perguntas dessa categoria seguiram o roteiro abaixo:

- 1) Como o (a) senhor (a) avalia o seu relacionamento com a equipe? Por que?
- 2) O (a) senhor (a) considera que sua equipe trabalha unida? Por que?
- 3) Na sua opinião há compartilhamento dos conhecimentos e habilidades aprendidas? Se sim, de que forma?

4) Nas ausências dos colaboradores, as atividades sofrem solução de continuidade? De que maneira essas ausências são superadas?

5) Há conflitos entre os membros da sua equipe? Se sim, com que frequência? Como costumam ser equacionados?

**Quadro 10:** Síntese dos discursos obtidos - pergunta 1 - COOPERAÇÃO

<b>Pergunta 1 - Como o (a) senhor (a) avalia o seu relacionamento com a equipe? Por que?</b>
<p><b>Entrevistado 1 -</b> <i>“acho muito bom, não dou ordens, não grito, não dou piti, não perco a paciência, não imponho assim “eu sou o chefe”, “eu sou o pró-reitor” e divido as tarefas com eles também, tem coisas que eu próprio faço, vou para máquina e escrevo, eu mesmo escrevo e despacho, eu mesmo escrevo o parecer, quando vejo que estão todos atarefados eu participo das tarefas. Eu cobro prazos e tal, mas eu também participo dos trabalhos, não deixo eles soltos tendo que se virar sozinhos não. ”</i></p>
<p><b>Entrevistado 2 -</b> <i>“eu, na minha condição de pró-reitor, pelo menos sinto que tenho uma situação tranquila...”</i></p>
<p><b>Entrevistado 3 -</b> <i>“Avalio como um relacionamento cordial e interativo, em razão de estar sempre disposta a ouvir e compartilhar as dificuldades que cada um encontra no exercício das atividades e, sempre que possível, buscando soluções conjuntas. ”</i></p>
<p><b>Entrevistado 4 -</b> <i>“Eu acredito que o meu relacionamento é o mais frutífero possível. Eu tenho uma forma de lidar com a equipe com abertura, sempre procurando demonstrar aquilo que se espera que a gente alcance e, portanto, a gente como pró-reitoria e individualmente cada um, mas eu não me recordo nos últimos tempos de nada que tenha acontecido, obviamente nós somos todos cheios de defeitos, nós temos muito mais defeitos que qualidades a gente é que as vezes se engana. Mas eu penso que eventualmente uma coisa ou outra que possa ocorrer que cause algum tipo de desgaste tem sido superado em outros momentos de abertura, de diálogo e de franqueza. Eu acho que a franqueza é uma coisa importante no ambiente. ”</i></p>
<p><b>Entrevistado 5 -</b> <i>“Razoável. Porque você tem que administrar conflitos internos. ”</i></p>

Fonte: elaborado pela autora.

**Quadro 11:** Síntese dos discursos obtidos - pergunta 2 – COOPERAÇÃO

<b>Pergunta 2 - O (a) senhor (a) considera que sua equipe trabalha unida? Por que?</b>
<p><b>Entrevistado 1 -</b> <i>“Trabalha, eles têm um espírito de corpo muito forte, é por que eu considero? Olha, pode ser até que tenham um conflito, mas eles resolvem os conflitos deles numa boa, eles se ajudam muito entre eles, se reúnem muito, tem grupo de whatsapp deles onde eles trocam informações...”</i></p>
<p><b>Entrevistado 2 -</b> <i>“Totalmente, aqui todo mundo é amigo, a gente costuma ter atividades entre a gente, confraternização, um jantar, vai para algum restaurante, para manter esse ambiente um tanto quanto familiar, que a gente precisa ter, evitar esses clinichas de vaidade...”</i></p>
<p><b>Entrevistado 3 -</b> <i>“Sim, visto que, com raras exceções, acontecem desentendimentos significativos e quando isso ocorre, em geral, busca-se entender o que está ocorrendo, em conjunto...”</i></p>



**Entrevistado 4** - *“Sim, não temos tido dificuldades no sentido de a equipe superar eventuais questões que aparecem exceto questões muito pontuais que as vezes ocorrem... um momento ou outro ocorre algum fato que acaba ficando alguma questão a descoberto do trabalho, mas em geral a equipe consegue suprir eventuais ausências e eventuais dificuldades um do outro no sentido de que o trabalho flua. As vezes independente se um membro da equipe não pode estar presente.”*

**Entrevistado 5** - *“Sim, porque as coisas funcionam. Olha só minha mesa aqui está vazia. Eu só entro na bola dividida, descentralizo tudo.”*

Fonte: elaborado pela autora.

**Quadro 12:** Síntese dos discursos obtidos - pergunta 3 - COOPERAÇÃO

**Pergunta 3 - Na sua opinião há compartilhamento dos conhecimentos e habilidades aprendidas? Se sim, de que forma?**

**Entrevistado 1** - *“Sim, aqui não tem especialista, aqui todo mundo é generalista, todo mundo sabe fazer tudo, eles até têm cargo, coordenador de pesquisa, coordenador de pós-graduação, coordenador de convênio, agora isso é só pró forma pra receber gratificação, e para que haja o fluxo de processo, na realidade, qualquer um deles sabe fazer qualquer coisa. Eles são assim, multitarefa.”*

**Entrevistado 2** - *“...o que ele traz de lá (cursos), ele aplica aqui, por exemplo, vai ter esse agora que vai ser de" edital e termo de referência", e a gente faz edital direto... é preciso que tenham pessoas capacitadas para isso.”*

**Entrevistado 3** - *“Sim, demonstrando entre si, na própria execução das atividades.”*

**Entrevistado 4** - *“Eu penso que sim, não diria que isto é integral. Do ponto de vista mais técnico a gente trabalha para que toda a equipe detenha o conhecimento necessário para que as atividades sejam realizadas. Eu tenho dito sempre inclusive nas reuniões com os outros gestores, que agora pegando não só a equipe mais próxima, mas a equipe toda da pro-reitoria **hoje eu tenho vivido uma realidade muito diferente daquela que eu assumi a quatro anos atrás.** Hoje eu consigo me ausentar dois ou três dias, enfim, **hoje eu consigo estar ausente da pró-reitoria e não há problemas do ponto de vista da execução das atividades.**”*

**Entrevistado 5** - *“Em parte porque as áreas são muito distintas. Há intercomunicação, mas detalhes são mais complicados. No dia-a-dia a gente mexe muito com legislação e legislação muda. Mexe muito com regras administrativas, regras administrativas mudam...”*

Fonte: elaborado pela autora.

**Quadro 13:** Síntese dos discursos obtidos - pergunta 4 - COOPERAÇÃO

**Pergunta 4 - Há conflitos entre os membros da sua equipe? Se sim, com que frequência? Como costumam ser equacionados?**

**Entrevistado 1** - *“sempre há conflitos né, não dá para dizer que não há. **Mas eles não são frequentes, e eles se resolvem entre eles,** é na base da auto-organização, eles vão lá e resolvem os conflitos.”*

**Entrevistado 2** - *“os que haviam já foram desfeitos, porque as pessoas mesmo resolveram ir para outro lugar... **a gente não interfere tanto, só evita agressões e outras coisas.** Quem se identificou permaneceu com a proposta, e as pessoas que não se identificaram tinham liberdade*



*para continuar ou pedir para ir para outro lugar...foram poucos e pontuais, bem isolados, por questões que nem eram ligadas ao trabalho propriamente, eram pessoais mesmo, e a gente não tinha como fazer muita coisa, era só evitar os escândalos. ”*

**Entrevistado 3 - “Raramente acontecem conflitos significativos e quando ocorrem a própria equipe procura dissipar as diferenças. ”**

**Entrevistado 4 - “Diálogo, geralmente reúne as pessoas e procuramos detectar qual é a causa disso. Como em geral são coisas muito pontuais não é de grande complexidade detectar. Não tenho vivido situações que demandam uma complexidade maior que não seja possível resolver a partir do diálogo entre as pessoas envolvidas. ”**

**Entrevistado 5 - “Conflitos sempre há, onde existem pessoas existe conflito...A gente tenta escalar as pessoas certas nas posições certas, nas posições-chaves, não adianta você ter um time de estrela, porque um time de estrela a coisa pode não andar né, então tem que saber escalar as pessoas certas nos locais certos e tem que **levar em consideração também o aspecto das relações interpessoais, que é fundamental, porque as vezes têm pessoas muito boas que não se dão, tem que administrar o conflito no limite do institucional...**”**

Fonte: elaborado pela autora.

O estímulo ao comportamento cooperativo é fator crítico para os modelos de gestão que pretendem aproveitar todo conhecimento produzido dentro da organização. É a cooperação que vai permitir com que o fluxo das informações e conhecimentos produzidos seja capaz de contribuir para o desempenho da organização. *Axelrod & Cohen* (1999) defendem que a cooperação pode emergir, sem a presença de autoridade central ou de forças coercitivas, a partir de indivíduos que buscam seu próprio benefício. O incentivo para cooperação está em promover a percepção de que o desempenho de cada um pode ser superior através de ajuda mútua, do que quando considerado individualmente. É possível dizer, inclusive, que quanto maior a capacitação de seus integrantes, maior a necessidade da existência de uma cooperação espontânea (AGOSTINHO, 1997, p.36). Bauer (1999) contribui para essa análise explicando que o conflito faz parte da convivência humana, podendo ser utilizado como potencial para a troca (sinergia). A constatação da existência de conflitos e o seu tratamento por meio da negociação e do diálogo franco permitem que além de resolução, as energias ocultas também sejam afloradas, libertando os potenciais de criatividade latentes.

O que se pôde notar acerca do estímulo ao comportamento cooperativo foi que todos os entrevistados consideram que as equipes trabalham de forma unida. As evidências variam desde a resolução pacífica de eventuais conflitos, até a realização de reuniões para troca de informações e eventos de confraternização entre a equipe,

conforme relatado pelos entrevistados 1 e 3 respectivamente. Em relação ao compartilhamento de conhecimentos os resultados evidenciam que os pró-reitores consideram que este fato ocorre, com exceção do entrevistado 5, que considerou que em virtude da peculiaridade do trabalho realizado por cada um e das constantes mudanças ocorridas na legislação, esse compartilhamento só ocorre em parte do trabalho. Todos os entrevistados relataram que a equipe enfrenta/enfrentou conflitos e o modo de resolução destes variou desde o diálogo do pró-reitor com as partes envolvidas, conforme relatado pelo entrevistado 4, até a resolução por parte dos próprios envolvidos, conforme relatado pelos entrevistados 1, 2 e 3. O entrevistado 5 relatou que age preventivamente ao conflito, escalando as pessoas para que trabalhem em áreas nas quais o risco de haver conflitos é menor.

**Quadro 14** - Relação entre os aspectos teóricos da Administração Complexa e o comportamento relatado pelos pró-reitores, em relação ao princípio COOPERAÇÃO.

Princípio	Comportamento esperado	Comportamento relatado
<b>Cooperação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- trabalhar em cooperação com a equipe;</li> <li>- estimular a cooperação entre os membros da equipe;</li> <li>- estimular o compartilhamento de conhecimentos e habilidades apreendidos;</li> <li>- resolver conflitos de forma franca e negociada.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- todos os entrevistados consideraram por meio de evidências diversas que a equipe a qual fazem parte trabalha unida e em cooperação;</li> <li>- Com exceção do entrevistado 5, que julgou peculiar e variável as atividades que a equipe desempenha para que haja compartilhamento das dos conhecimentos e habilidades apreendidas, todos os demais apresentaram evidências de que a há esse compartilhamento na equipe;</li> <li>- em relação a maneira de resolver conflitos apenas o entrevistado 4 demonstrou resolvê-los de forma negociada.</li> </ul>

Fonte: elaborado pela autora.

### 4.3 Agregação

Nessa categoria de análise buscou-se verificar se os membros da equipe eram estimulados a conhecer os objetivos e metas globais da Universidade e se tinham

compreensão acerca da contribuição do trabalho que desempenham para alcance dos objetivos globais da instituição. As perguntas para essa categoria foram as seguintes:

- 1) O (a) senhor (a) considera que os integrantes da sua equipe possuem papéis bem definidos e complementares entre si? Justifique.
- 2) Sua equipe tem conhecimento acerca das metas e objetivos globais da Universidade?
- 3) O (a) senhor (a) estimula o conhecimento desses objetivos pelos colaboradores? Se sim, de que forma?

**Quadro 15** - Síntese dos discursos obtidos - pergunta 1 - AGREGAÇÃO

<b>Pergunta 1 - O (a) senhor (a) considera que os integrantes da sua equipe possuem papéis bem definidos e complementares entre si? Justifique.</b>
<b>Entrevistado 1-</b> <i>“ Sim, e complementares entre si, eles se ajudam muito, e se preocupam com o fulano se está sobrecarregado: "olha me dá isso aí que eu faço"; "divide comigo essa parte, que eu vou fazer.”</i>
<b>Entrevistado 2 -</b> <i>“Considero, a gente separou mesmo por área, ex. os assuntos estudantis, a gente pegou os técnicos e profissionais que atuam nessa área, aí tem o pessoal da extensão e da cultura que já tem um outro perfil, então a gente foi meio que pelo perfil, e pela identificação da própria pessoa, de dizer "não, eu quero trabalhar com a cultura".</i>
<b>Entrevistado 3 -</b> <i>“Sim, por se tratar de uma Pró-Reitoria de Administração, as atribuições das diretorias e demais unidades convergem para o alcance de objetivos institucionais de proporcionar as condições de funcionamento relacionados à pessoal, logística e suprimentos. Nessa perspectiva, uma unidade apoia e complementa o papel da outra.</i>
<b>Entrevistado 4 -</b> <i>“...as pessoas têm muito claro qual a contribuição que cada um dá no trabalho e eu diria também dessa necessidade de estar disponível num trabalho, numa ação complementar...”</i>
<b>Entrevistado 5 -</b> <i>“Foi se construindo ao longo do tempo. É um processo dinâmico, ou seja, quando cheguei aqui só tinha um <b>funcionário ao longo do percurso foram se constituindo identidades dentro da pró-reitoria, hoje você tem grandes troncos gerais</b>, mas como a gestão é um processo dinâmico...”</i>

Fonte: elaborado pela autora.

**Quadro 16** - Síntese dos discursos obtidos - pergunta 2 - AGREGAÇÃO

<b>Pergunta 2 - Sua equipe tem conhecimento acerca das metas e objetivos globais da Universidade?</b>
<b>Entrevistado 1 –</b> <i>“Têm, eles que fazem. Quem menos tem sou eu. Esse plano de ação, são eles que fazem, e eles têm essa perfeita noção de onde se encaixa o plano de ação da pro-reitoria no conjunto da Universidade, essa coisa das metas e no final do ano os relatórios que são feitos, os relatórios de gestão são eles que fazem então eles tem um bom conhecimento das metas e objetivos da Unir. ”</i>
<b>Entrevistado 2 -</b> <i>“Tem, inclusive participamos da organização do PDI. ”</i>
<b>Entrevistado 3 -</b> <i>“Penso que as metas e objetivos globais estão disponíveis por meio do Plano de Desenvolvimento Institucional para o qual os diretores participaram da elaboração.</i>

**Entretanto, muitos servidores podem não ter interesse em conhecê-lo, ou por falta de tempo ou por não sentirem a necessidade de vincular suas ações àquele instrumento. ”**

**Entrevistado 4 - “Toda a equipe não tem. Parte da equipe, das pessoas tem essa consciência, enfim tem conhecimento das metas da Instituição. Mas eu diria que parte da equipe eu imagino que ocorra também em outras unidades, pela natureza do trabalho que realizam ou não são envolvidas diretamente ao ponto de motiva-las a ter esse conhecimento ou elas também entendem que não há essa necessidade. ”**

**Entrevistado 5 - “Tem, eles participaram da elaboração do PDI, agora nem sempre as metas e objetivos da UNIR são factíveis de ser executados sobretudo em função de restrições orçamentárias. ”**

Fonte: elaborado pela autora.

#### Quadro 17 - Síntese dos discursos obtidos - pergunta 3 - AGREGAÇÃO

##### **Pergunta 3 - O (a) senhor (a) estimula o conhecimento desses objetivos pelos colaboradores? Se sim, de que forma?**

**Entrevistado 1 - “Não preciso, porque eles próprios sabem e se encarregam disso. São técnicos com exceção de dois que são recém contratados, os outros todos são técnicos que estão aqui há bastante tempo, então eles têm um conhecimento profundo do trabalho que eles fazem, tanto internamente, quanto externamente, na relação com o CNPQ, na relação com a CAPES.”**

**Entrevistado 2 - “Pela discussão, claro que eu percebo as pessoas que participaram e tem conhecimento, porque aqui a gente tem que ler direto o PDI, pra estar bem informado, então a maneira de detectar esse conhecimento adquirido pelos funcionários, é nesses debates que a gente tem sobre os assuntos ligados ao PDI, aí você percebe claramente que está todo mundo bem inteirado da coisa!”**

**Entrevistado 3 - “Sempre que possível recomendo consultar o PDI e outros instrumentos disponíveis como plano de ação para tomar medidas de ordem operacional. Os dirigentes de unidades têm a obrigação de vincular suas propostas de trabalho ao que está previsto no planejamento estratégico representado pelo PDI. ”**

**Entrevistado 4 - “Sim eu exijo das equipes internas que cada uma unidade faça seu planejamento internamente considerando aquilo que são os objetivos da Universidade que hoje estão expressos no PDI. Então as unidades da pro-reitoria também elaboram as suas metas anuais a partir dos objetivos macro da instituição. ”**

**Entrevistado 5 - “Todo ano tem um plano de ação, então nesse momento que a gente faz o plano de ação a gente tenta fazer esse alinhamento entre o geral da Instituição e o particular da Unidade. É nesse momento que aparece mais essa proximidade. ”**

Fonte: elaborado pela autora.

Para Agostinho (2003), agregação é o processo pelo qual um sistema se torna mais do que um conjunto de partes, uma equipe mais do que um simples agrupamento de pessoas. Deste processo surgirão no ambiente capacidades e competências que não se poderiam atribuir a cada membro da equipe, de forma individual. Para concretização desse princípio é importante que a equipe tenha conhecimento acerca dos objetivos globais da organização assim como a maneira pela qual a participação

de cada membro contribuirá para alcance desses objetivos. Quanto mais clara for a compreensão de cada membro acerca de seu papel perante a equipe, maior será a disposição para contribuir. Nesse contexto o papel da hierarquia é essencial para desdobrar esses objetivos a equipe, esclarecendo o papel de cada um bem como a importância dos mesmos nesse processo.

A partir da análise dos relatos pode-se perceber que não há uma certa uniformidade entre os setores acerca do conhecimento dos membros da equipe acerca das metas e objetivos globais da organização. Os entrevistados utilizam o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da Instituição como balizador de conhecimento das metas e os membros que participaram na elaboração do Plano são considerados “conhecedores” das mesmas e dos objetivos globais da Unir, porém não foi observado nos relatos de nenhum entrevistado, algum mecanismo que seja regular e ressalte a importância de conhecer esses objetivos para o trabalho realizado pelos membros.

**Quadro 18** - Relação entre os aspectos teóricos da Administração Complexa e o comportamento prático adotado pelos pró-reitores em relação ao princípio AGREGAÇÃO

Princípio	Comportamento esperado	Comportamento relatado
<b>Agregação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estimular o conhecimento das metas e objetivos globais e setoriais;</li> <li>- Conhecimento dos membros sobre a importância do trabalho que realizam para atingimentos das metas setoriais e globais da Instituição</li> </ul>	<p>- O estímulo que os entrevistados utilizam para fomentar o conhecimento dos objetivos e metas globais da organização é a participação na construção do Plano de Desenvolvimento Institucional da UNIR, porém nem todos os membros da equipe participaram da elaboração, com exceção dos entrevistados quatro e cinco que exigem no momento da elaboração do Plano de ação da Unidade seja consultado o PDI para que as ações estejam em consonância com os objetivos presentes neste. Nota-se uma falta de controle sobre as atividades realizadas no dia a dia das pró-reitorias para que se possa verificar se de fato estão de acordo com as metas globais da Instituição. Em virtude dessa falta de acompanhamento regular das atividades os membros da equipe podem “perder de vista” a importância e a função das atividades que realizam.</p>

Fonte: elaborado pela autora com base nos discursos dos entrevistados.

#### 4.4 Auto-organização

O intuito dessa categoria era analisar a capacidade da equipe de se auto-gerir, analisando em que grau o pró-reitor estimula o comportamento autônomo e a forma como os membros da equipe interagem para fazer emergir uma solução satisfatória dos problemas cotidianos, sem a necessidade do exercício de autoridade ou de alguma inteligência externa. Também foi analisado se o pró-reitor reconhece as lideranças informais dentro da pró-reitoria e se consegue aproveitá-las de alguma maneira. As perguntas realizadas foram as seguintes:

- 1) É realizado feedback sobre o trabalho realizado pela equipe em relação a importância do mesmo para o atingimento dos objetivos globais e setoriais? Se sim, de que forma e com que frequência?
- 2) Em sua equipe o (a) senhor (a) consegue observar algum (a) colaborador (a) que se destaca na interação com os demais? Se sim, quais as principais evidências?
- 3) Nas ausências dos colaboradores, as atividades sofrem solução de continuidade? De que maneira essas ausências são superadas?
- 4) Qual o posicionamento adotado pelo (a) senhor (a) quando alguém da equipe comete um erro?

**Quadro 19-** Síntese dos discursos obtidos - pergunta 1 – AUTO-ORGANIZAÇÃO

<b>Pergunta 1 - “É realizado feedback sobre o trabalho realizado pela equipe em relação a importância do mesmo para o atingimento dos objetivos globais e setoriais? Se sim, de que forma e com que frequência? ”</b>
<b>Entrevistado 1 - “É, a gente faz a reunião, mas muito raramente, eu tenho horror a reunião, e as minhas reuniões tem hora de começar e hora de acabar, e tem uma pauta perfeitamente definida, pra gente não ficar, sabe muito perdido, choramingando, ou com muito mimimi, tenho horror de reunião com mimimi.”</b>
<b>Entrevistado 2 - “quando a gente por exemplo, desenvolve um projeto, é durante, e ao final a gente dá uma parada pra pensar se está indo pra direção que a gente quer, isso no meio né, está indo pra onde a gente quer, se não está vamos mudar enquanto há tempo, e no final é feito um debate que é pra ver o resultado que isso teve junto à comunidade universitária, ou a comunidade externa....a gente está em constante reunião, como a gente trabalha com vários setores, se a gente pensar bem aqui a gente tem 3 reitorias: A de assuntos estudantis, a de extensão e a de cultura, né!”</b>
<b>Entrevistado 3 - “Esse é um ponto em que precisamos melhorar, pois devido a pressão por andamento de processos, reuniões e atendimentos presenciais, são raras as ocasiões em que se faz esse tipo de avaliação.”</b>
<b>Entrevistado 4 - “Sim...não é algo corriqueiro, não é algo do dia-dia, mas certamente anualmente a gente faz isso porque ao final de cada exercício, assim como a gente pede para fazer, ir acordando certas normas, ou certas metas ao final de cada exercício a gente pede que cada um olhe e veja “bom até onde nós fomos” e se não fomos, não atingimos ou atingimos pouco qual a razão disso e o que podemos fazer para melhorar. Então é dessa forma que a gente trabalha. Mas acho que mais do que isso porque isso é o Formal é o que faz parte do processo formal de estabelecimento e de avaliação de metas, mas regularmente eu tenho o hábito de me reunir com membros da equipe seja ela do gabinete ou de outras diretorias para conversar e</b>



saber como está para enfim definir as prioridades das prioridades. Porque muitas vezes nós temos demandas que nós não somos capazes de dar conta então a gente precisa fazer uma avaliação e definir prioridades para além do formal, um acordo interno com prazos, enfim. Pelo menos com parte da equipe é feita essa discussão e revisão de metas que eu penso que serve de feed-back e estímulo para a equipe.”

**Entrevistado 5 - “O feedback é a Avaliação. Tem um Processo de Avaliação do Servidor, em particular e tem um processo de avaliação institucional. Existe uma comissão chamada CPA que está discutindo justamente esses instrumentos, então a própria pró-reitoria ela tem um alinhamento da direção e nós temos um processo institucional que faz isso. Quem avalia não é quem executa. No final do ano sai uma avaliação do plano de ação e aí a gente tem mais ou menos um feed-back frente ao que foi posto no início do ano. ”**

Fonte: elaborado pela autora.

#### **Quadro 20-** Síntese dos discursos obtidos - pergunta 2 – AUTO-ORGANIZAÇÃO

**Pergunta 2 - Em sua equipe o (a) senhor (a) consegue observar algum (a) colaborador (a) que se destaca na interação com os demais? Se sim, quais as principais evidências?**

**Entrevistado 1 - “Sim, eu tenho uma moça que trabalha aqui que é xxx a diretora (...), ela é uma líder, ela é muito trabalhadora, ela é tarefaira, cumpre com as tarefas, entende muito do serviço e ela que orienta os outros... vê se as coisas tão andando bem. Eu gosto de dizer que eu nem preciso vir aqui se a xxx estiver aqui a pro-reitoria funciona, se ela não estiver aqui aí já temos um problema, mas ela é uma pessoa que se destaca.”**

**Entrevistado 2 - “é eu consigo perceber, mas as evidências, é justamente a gentileza, o tratamento existencial que ele dispensa ao outro, a atenção o cuidado quando alguém está doente, em cobrir, é eu vejo assim essas pessoas geralmente são mais amadas, as pessoas que se predispõe a fazer isso sem problema nenhum. ”**

**Entrevistado 3 - “Sim, em geral é aquele que se preocupa em propor alternativas de solução para os diversos problemas que vivenciamos no dia a dia; dá sugestões aos colegas; e busca um posicionamento da Pró-Reitora para as propostas que apresenta. ”**

**Entrevistado 4 - “Tem, com certeza. São duas coisas me parece: a primeira é a sua disponibilidade inclusive do ponto de vista técnico, ou seja, de estar aberto, livre, não colocar nenhum tipo de empecilho para o acesso das pessoas inclusive sobre aquilo que eu conheço e que eu sei. Isso me parece uma característica fundamental. E a outra é a facilidade de relação humana. A própria característica pessoal que facilita as relações e a outra é essa abertura que eu posso ter essas características e do ponto de vista do trabalho eu não ser uma referência. ”**

**Entrevistado 5 - “Não necessariamente, a minha preocupação não é com servidor individual, é com resultado final do processo, o resultado final do processo quanto as condicionantes que nós temos é bem favorável, mas individualmente a gente não faz essa distinção. Eu não tenho nenhuma intenção e nenhuma preocupação de fazer isso. ”**

Fonte: elaborado pela autora.

#### **Quadro 21-** Síntese dos discursos obtidos - pergunta 3 – AUTO-ORGANIZAÇÃO

**Pergunta 3- Nas ausências dos colaboradores, as atividades sofrem solução de continuidade? De que maneira essas ausências são superadas?**

**Entrevistado 1 – “na ausência deles, tem a solução! Outra pessoa faz.** O ambiente legal que se criou aqui é que não se considera desvio de função, posso pedir pra qualquer um deles pra carregar essa cadeira daqui pra lá, mas eles podem carregar essa cadeira, ou me ajudar a organizar essa sala sem se sentirem ofendidos, tipo “ah eu sou técnico em assuntos educacionais, eu não posso carregar uma cadeira”, porque eu também carrego cadeira.”

**Entrevistado 2 – “a gente procura cobrir o outro para dar oportunidade de todo mundo, a gente nunca manda todo mundo, vai fazendo uma escala de participação...as atividades tem continuidade, a gente faz de modo a não interromper o fluxo e nem a demanda.”**

**Entrevistado 3 – “Sim, com a redistribuição de tarefas mais urgentes entre os “substitutos” ou aguardando o retorno da capacitação... Como a equipe é reduzida e o volume de trabalho bastante significativo, as ausências sempre reprimem o atendimento, sendo que os “substitutos” providenciam o andamento do que for mais urgente.”**

**Entrevistado 4 – “em geral a equipe consegue suprir eventuais ausências e eventuais dificuldades um do outro no sentido de que o trabalho flui.** As vezes independente se o membro da equipe não pode estar presente. Hoje eu consigo me ausentar dois ou três dias, enfim, hoje eu consigo estar ausente da pró-reitoria e não há problemas do ponto de vista da execução das atividades, ou seja, a não ser aquelas que dependem exclusivamente, por razões legais, enfim, por razões da natureza normativa, que dependem de um posicionamento, de uma ação, de uma decisão do pró-reitor mas as outras questões elas caminham independente da minha presença e isso é que me permite por exemplo continuar com a minha atividade docente enfim, inclusive me ausentando daqui em alguns momentos durante alguns dias da semana. E isto eu estou colocando pra dizer que isso é fruto do compartilhamento do conhecimento.”

**Entrevistado 5 – “Aí nós temos várias situações, e tem situações que um acaba **refazendo uma divisão interna do trabalho**, por exemplo o xxx que está fazendo mestrado em administração, aí mudou a tarefa dele com a tarefa da colega e a colega passou a assumir a tarefa dele, então você tem um arranjo interno das atribuições. Ou seja, você tem uma grande divisão mas tem flexibilidade interna. ”**

Fonte: elaborado pela autora.

**Quadro 22- Síntese dos discursos obtidos - pergunta 4 – AUTO-ORGANIZAÇÃO**

**Pergunta 4 - Qual o posicionamento adotado pelo (a) senhor (a) quando alguém da equipe comete um erro?**

**Entrevistado 1 - “Ah, manda corrigir, a gente corrige, e sem bronca** assim por exemplo, um ofício que é dirigido À CAPS à Sra. Rogério, na hora de assinar eu vi, perguntei quem fez esse ofício, fui eu, então corrige aqui porque o Rogério não vai ficar nada feliz de ser chamado de sra., e isso é corrigido na mesma hora, sem grandes dilemas e também o inverso, quando erro eles também me observam “prof. Esse encaminhamento aqui está errado, seria melhor mandar pra outro lugar ou tomar tal providência e eu também refaço sem dilema, aqui não tem ninguém que seja dono da verdade.”

**Entrevistado 2 - “diálogo, converso com ele sobre o que aconteceu, se foi **desatenção, se ele não tinha conhecimento**, tento resgatar a história para ver se dali mesmo eu engato outra para ele continuar fazendo, sem essa de reprimir porque errou, errar, todo mundo erra, né. Dependendo de como esse erro é recepcionado pelo outro é que a coisa pode se tornar grande, aí eu tento minimizar, dizendo “não isso aí cara, é coisa comum” Às vezes um cara passa o número de um documento errado, que não poderia sair um documento com um número errado e a gente corre atrás para arrumar né, ajuda ele a ajeitar.**



**Entrevistado 3 - “Em geral, procuro ouvir a pessoa que cometeu alguma falha para saber por que os fatos ocorreram daquela forma, qual a solução que a própria pessoa propõe e dar a minha sugestão para resolver o problema. Quando não é possível resolver internamente e o erro vai gerar consequências mais sérias para a instituição e cuja apuração é prevista nas normas, encaminho para a apuração devida, onde a pessoa terá a oportunidade de se defender formalmente.”**

**Entrevistado 4 - “Minha primeira atitude é saber se aquilo foi cometido por desconhecimento ou não. Se é desconhecimento a atitude é bom então vamos verificar a maneira mais correta de fazer. Se não é desconhecimento pode ser um conjunto de razões: uma delas que nos todos estamos sujeitos é eventualmente cometer algum erro por falta de atenção, concentração. Outras é por razões externas ao trabalho, enfim. Se não é por desconhecimento é por alguma dessas razões e a gente normalmente pede que as pessoas procurem saber elas mesmas qual a razão que levou ao erro para evitar e até em alguns momentos de desempenhar certas atividades se ela está nessas condições que pode levar ao erro. Eu estimulo sempre que em determinados tipos de tarefa quando a gente imagina que possa ter cometido um erro que a gente peça ao outro para olhar, para conferir. A gente trabalha aqui as vezes com planilhas, com muitos dados, informações e as vezes alguns equívocos ocorrem, alguns somos levados a isto e outros as vezes por descuido mesmo, por desatenção então a gente procura pedir, incentivar nessas circunstâncias que seja pedido a um colega que verifique, confira.”**

**Entrevistado 5 – “O erro faz parte da natureza humana. O erro serve para redefinir processos. Você tem erro pressupõe que você tem normas, então erro pressupõe de normas e tem uma dimensão que não é erro que é você criar. Você está criando procedimentos, então tem procedimentos que chega ao resultado mais rápido e procedimentos que não chega ao resultado. No geral a gente refaz o processo e assume o erro. A preocupação é a coisa dá certo no final.”**

Fonte: elaborado pela autora.

O princípio da auto-organização, de acordo com Agostinho (2003, p. 114):

[...] estabelece que a direção da organização deve garantir que o resultado das ações seja reportado aos atores e que estes sejam capazes de compreendê-lo e de ajustarem seus comportamentos. Cabe à direção fomentar a criação de mecanismos eficientes de feedback e garantir a legitimidade da autonomia dos indivíduos. (Agostinho, 2003, p. 114).

Organizações nas quais os sistemas complexos adaptativos são reconhecidos pela gestão as equipes são orientadas por simples e poucas regras e costumam descobrir cursos de ações que possam contornar problemas ou restrições sofridas no cotidiano. Agostinho (2003) relata que, quando os colaboradores conhecem as restrições e sabem como contorná-las, não é necessário que a direção prescreva suas tarefas. Nesse processo, um sistema de comunicação eficiente é fundamental, sendo fator determinante para que haja integração entre as percepções individuais possibilitando um cenário o mais completo possível acerca da realidade da organização. Outra iniciativa apontada por Agostinho (2003) que contribui para a organização pode ser definida a seguir:

(...) tolerância ao erro: superação da atitude negativa diante do erro. Paradoxalmente, um erro pode ser algo bom, à medida que permite o aprendizado. Se as pessoas não forem encorajadas a aceitar a inevitável complexidade e incerteza dos ambientes, elas preferirão esconder seus erros, ou omitir-se diante do risco. A flexibilidade é um requisito fundamental

em ambientes turbulentos, permitindo que a organização possa lidar com as incertezas de uma forma construtiva. (Agostinho, 2003, p.26)

Diante desse cenário o papel dos gerentes tende a ser modificado. Entre as diversas novas atribuições para uma nova gerência, Agostinho (2003) identifica:

- o estímulo à desordem, por meio da introdução de novas informações e ideias, muitas vezes ambíguas;
- o estímulo à autonomia, iniciativa, conectividade, comunicação e cooperação;
- o papel de representantes de uma identidade organizacional em permanente atualização;
- uma percepção sempre renovada das circunstâncias ambientais, uma “consciência do momento”(Agostinho, 2003, p. 120).

Dessa maneira a ação gerencial constitui um dos mais importantes suportes para implementação de novos preceitos nas questões relacionadas aos recursos humanos, tendo em vista que um dos papéis dos gerentes nas organizações inovadoras é propiciar o ambiente para o aprendizado, mudanças, interações proveitosas e no papel de educadores potencializar o desenvolvimento das pessoas com as quais convive.

A partir dos relatos dos pró-reitores, em relação aos mecanismos de feedback não foi possível observar nas práticas dos entrevistados algo que ultrapasse as reuniões para elaboração do Plano de ação ou para avaliação dos servidores demanda para progressões funcionais, ou seja, não há um retorno regular acerca do resultado dos trabalhos realizados pelas equipes das pró-reitorias, sendo inclusive ressaltado pelo Entrevistado 3 como um “ponto a ser melhorado”. Com exceção da pró-reitoria do entrevistado 5, em todas as outras foi possível constatar que os pró-reitores vislumbram a existência de lideranças informais na equipe, porém, com exceção do entrevistado 1, não foi possível identificar de que forma essas lideranças são aproveitadas pelos gerentes formais. Em relação a continuidade do trabalho na ausência de algum membro da equipe, o que indica a capacidade da pró-reitoria em se auto-organizar todos os pró-reitores relataram que não há problemas na continuidade, seja pela redistribuição de tarefas conforme relatado pelos entrevistados E3 e E5 seja pela assunção de outro membro da equipe as tarefas do membro que se encontra ausente, sem que haja consideração de desvio de função. Quanto ao comportamento adotado pelo pró-reitor quando alguém da equipe comete algum erro todos os pró-reitores demonstraram que possuem certa flexibilidade em relação aos mesmos, porém somente o entrevistado quatro demonstrou permitir que o erro

cometido possa servir de aprendizado para os demais membros, ao pedir que um terceiro membro corrija eventuais desvios do outro.

**Quadro 23** - Relação entre os aspectos teóricos da Administração Complexa e o comportamento adotado pelos pró-reitores em relação ao princípio AUTO-ORGANIZAÇÃO.

Princípio	Comportamento esperado	Comportamento relatado
Auto-organização	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Garantir que o resultado das ações e dos trabalhos realizados sejam reportados aos membros da equipe, criando mecanismos eficientes de <i>feed-back</i> para que esses sejam capazes de compreendê-lo e ajustarem seu comportamento conforme a demanda do trabalho;</li> <li>- verificar a presença de lideranças informais nas pró-reitorias e de que modo elas são aproveitadas;</li> <li>- verificar se existe continuidade no trabalho realizado pela equipe quando algum membro da pró-reitoria se ausenta;</li> <li>- garantir que os erros sejam tratados de forma flexível e negociada.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Não foi observado no relato dos pró-reitores mecanismos regulares de feedback além das reuniões para elaboração do Plano de Ação ou os processos de avaliação para progressão dos servidores;</li> <li>- As lideranças informais são identificadas mas com exceção do entrevistado 1 não foi possível verificar o aproveitamento das mesmas para promoção da autonomia da equipe;</li> <li>- A continuidade do trabalho na ausência de algum membro foi identificada em todas as pró-reitorias, seja pela redistribuição das tarefas seja pela assunção da mesma por outro membro da equipe que saiba desempenhá-lo no momento.</li> <li>- Em relação ao erros todos apresentaram ser flexíveis porém só o entrevistado 4 demonstrou que utiliza o mesmo para o aprendizado pela equipe.</li> </ul>

Fonte: elaborado pela autora.

Pôde-se perceber através das entrevistas, que os pró-reitores não possuem um pensamento linear, agindo de maneira diferente conforme o setor que gerenciam. Os canais de comunicação dos objetivos globais e setoriais também podem ser considerados falhos em alguma pró-reitorias, pois não foi possível vislumbrar em todas uma certa frequência ou acompanhamento por parte do pró-reitor em relação as metas e objetivos globais da Universidade, tampouco um trabalho de controle perante as ações realizadas, sendo que a maioria demonstrou que esse controle é feito apenas na elaboração e avaliação do Plano de ação, e não com *feedbacks*

regulares sobre as ações cotidianas da equipe. Esse ponto foi considerado inclusive como algo a ser melhorado pelo Entrevistado 3. Conforme visto no referencial teórico, quanto maior o conhecimento da equipe e dos membros sobre os objetivos e metas globais e setoriais, maior a disposição para contribuir. O relacionamento do pró-reitor com a equipe é considerado bom por todos eles, desse modo não foi encontrado óbice para que não houvesse essa interação frequente entre o pró-reitor e sua equipe. Em relação as lideranças informais, com exceção do Entrevistado 5, todos os demais conseguem vislumbrar pessoas que se destacam na interação com os demais membros da equipe, porém com exceção do Entrevistado 1, não foi possível observar a partir do relato dos demais entrevistados, de que maneira o potencial dessas pessoas é aproveitado na pró-reitoria. De modo geral pode-se dizer que há estímulos nas pró-reitorias ao comportamento autônomo, pois no relato de todos observou-se que há possibilidades para desenvolvimento do perfil profissional dos membros da equipa, seja pela participação em cursos, ou pelo aprimoramento profissional através da participação em cursos de especialização. Também há abertura para implantação de ideias surgidas a partir dos membros da equipe que possam melhorar o desempenho dos trabalhos realizados nas pró-reitorias, sendo relatados exemplos pontuais desses comportamentos. Em relação a continuidade do trabalho na ausência de algum membro da equipe, o que indica a capacidade da pró-reitoria em se auto-organizar todos os pró-reitores relataram que não há problemas na continuidade, seja pela redistribuição de tarefas conforme relatado pelos entrevistados E3 e E5 seja pela assunção de outro membro da equipe as tarefas do membro que se encontra ausente, sem que haja consideração de desvio de função. Quanto ao comportamento adotado pelo pró-reitor quando alguém da equipe comete algum erro todos os pró-reitores demonstraram que possuem certa flexibilidade em relação aos mesmos, porém somente o entrevistado quatro demonstrou permitir que o erro cometido possa servir de aprendizado para os demais membros, ao pedir que um terceiro membro corrija eventuais desvios do outro.

Conforme visto no referencial teórico, a utilização dos princípios da Administração Complexa traz uma série de benefícios para as organizações, como por exemplo: a) aumento na criatividade para busca de soluções e inovações referentes aos processos de trabalho; b) redução dos erros, já que as decisões, habilidades e conhecimentos são compartilhados por todos; c) melhoria das soluções dos conflitos internos, pois esses devem ser resolvidos de imediato entre os

envolvidos, evitando dessa forma que ganhem vulto e acabem minando o ambiente de trabalho; d) o sistema se torna maior que um conjunto de partes e a equipe mais que um agrupamento de pessoas, surgindo capacidades e competências que poderiam não existir se fossem atribuídas a cada membro individualmente; e) surgimento natural de relações colaborativas sem a necessidade de utilização de mecanismos autoritários, entre outros. Para alcançar os benefícios da ação autônoma por uma organização há dependência, conforme Agostinho (2003), da disposição dos indivíduos para assumirem a responsabilidade por suas decisões e da competência dos mesmos em utilizar seus julgamentos de forma apropriada. Dessa forma, a organização deve estimular e legitimar a ação autônoma: investindo na melhoria da capacidade de julgamento dos membros da equipe; oportunizando aos indivíduos que reforcem seus conhecimentos em relação ao trabalho por meio de capacitações; cursos e treinamentos, fomentem o diálogo, o compartilhamento de ideias e opiniões, ampliando os horizontes individuais e preservando as diferenças, modelando o caminho pelo exemplo e encorajando as emoções.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Questões inerentes a melhor gestão dos recursos públicos, sejam eles físicos, materiais ou humanos têm uma relevância imensurável para melhoria dos serviços públicos oferecidos aos cidadãos. A sociedade anseia por um ensino superior de qualidade e o trabalho desenvolvido pelos pró-reitores representa em grande parte o esforço para crescimento e melhoria contínua das Instituições de Ensino Superior no Brasil. Os mesmos têm como atribuições gerir pessoas, conflitos, normas, recursos financeiros, materiais e conforme relatado pela maioria dos entrevistados nessa pesquisa, acumulam essas funções com o papel de docente. São inúmeras as demandas cotidianas desses profissionais, o que caracteriza a complexidade do ambiente nos quais esses gestores estão inseridos. Esta pesquisa teve como pretensão contribuir para o trabalho desses atores, trazendo uma teoria recente para testagem empírica e com o rigor científico necessário em um trabalho acadêmico. Procurou-se contribuir principalmente na forma como esses servidores conduzem as equipes pertencentes as pro-reitorias a que foram designados, sendo verificado se nas práticas relatadas por eles, poderiam ser encontrados os princípios elencados na teoria da Administração Complexa, fazendo correspondência com as demandas existentes em ambientes complexos, tais como o das Instituições de Ensino Superior. Essas entidades são consideradas complexas por vários motivos, dentre eles: atuarem em suas múltiplas funções- ensino, pesquisa e extensão, pelos vários cursos de formação profissional que oferecem, muitas vezes em variadas áreas de conhecimento, por possuírem relações em vários níveis hierárquicos e profissionais (técnicos, docentes, especialistas, mestres, doutores) entre outros. Apesar de não estarem totalmente alinhados aos elementos da Administração Complexa, notou-se que alguns comportamentos já são adotados pelos pró-reitores da Universidade Federal de Rondônia, sendo possível identificar situações nas quais os princípios estão presentes.

Após os apontamentos registrados no tópico anterior, entende-se atingido o objetivo proposto nesse trabalho. Sabe-se que cada pró-reitoria tem um universo diferente de problemas, demandas e objetivos a cumprir, porém alguns comportamentos padrões podem ser adotados pelos pró-reitores, para facilitar e melhorar a comunicação, processos autônomos, organização, interação, agregação, entre outros, otimizando a utilização dos recursos humanos, materiais e

consequentemente financeiros da Universidade. Dessa forma os comportamentos apontados como “passíveis de melhoria” nessa pesquisa podem ser identificados como as contribuições da mesma, para que cada pró-reitor ou gestor possa avaliar o comportamento que adota perante o trabalho desempenhado na Universidade analisando de que forma pode orientar melhor as ações da equipe. O fato de ter uma Universidade Federal como locus de análise também pode ser apontado como um diferencial do trabalho, pois ainda há uma grande demanda por estudos sobre gestão nesse tipo de organização.

Essa pesquisa não teve como pretensão esgotar as possibilidades de análise sobre o tema, sugerindo-se como continuidade desse trabalho que ele alcance também a visão das demais unidades acadêmicas, assim como dos demais membros que trabalham nas pró-reitorias da Universidade.

## REFERÊNCIAS

AGOSTINHO, M. **Trabalho em Equipe e a Evolução da Cooperação**, Rio de Janeiro, anais do V Encontro Nacional da ABET (Associação Brasileira de Estudos do Trabalho), 1997.

AGOSTINHO, M. **A Organização Emergente: Gerenciando o Processo de Auto-Organização**, Rio de Janeiro, Tese de Doutorado apresentada ao Programa de Engenharia de Produção da COPPE, Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2001.

AGOSTINHO, M. **Complexidade e Organizações: Em Busca da Gestão Autônoma**. São Paulo: Atlas, 2003.

AUDET, Michel; MALOIN, Jean-Louis. **The Generation of Scientific, Administrative Knowledge**. *Presses de l'Université Laval*, Quebec, 1986, p. 135-154). Disponível em: <http://www.comitepaz.org.br/Morin5.html> Acessado em: junho de 2011. Florianópolis, Santa Catarina, Brasil.

AXELROD, R.; COHEN, M. ***Harnessing Complexity: organizational implications of a scientific frontier***, New York: The Free Press, 1999.

BALDRIDGE, J. Vitor et al. **Estructuración de políticas e liderazgo efectivo en la educación superior**. México: Noema, 1982.

BAUER, R. **Gestão da Mudança: Caos e Complexidade nas Organizações**, São Paulo, Editora Atlas, 1999.

COLOMBO, Sonia Simões; RODRIGUES, Gabriel Mário. **Desafios da gestão universitária contemporânea**. Penso Editora, 2011.

BOTERF, Guy Le. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. São Paulo: Bookman, 2003.

CARVALHO, Maria do Socorro M. V. **Curso de formação geral básica para altos executivos**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1999.

CERVO, A. L. BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. 5.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

**CENSO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR**, 2013. Disponível em: <http://www.brasil.gov.br/educacao/2014/09/ensino-superior-registra-mais-de-7-3-milhoes-de-estudantes> Acesso em: 29/03/2016.

CHAUÍ, M. **Convite à filosofia**. São Paulo: Editora Ática, 2002.

CRESWELL, J. **Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing among Five Approaches**. 2 ed. Thousand Oaks: Sage, 2006. (p. 15-68).

CONSAD. Resolução 11/2013. Disponível em: [http://www.servidor.unir.br/boletim\\_arquivos/680\\_bs\\_90\\_de\\_01\\_10\\_2013.pdf](http://www.servidor.unir.br/boletim_arquivos/680_bs_90_de_01_10_2013.pdf) Acesso em: 25/02/2016



EITERER, Luiz Henrique. **O método da análise do discurso, 2008**. Disponível em: <http://lheiterer.blogspot.com.br/2008/07/o-mtodo-da-anlise-do-discurso.html>. Acesso em 13 de julho de 2016.

LOBO, Roberto Leal. SILVA, Filho. Revista TREVISAN, Seção Idéias, edição de 11/1998. Disponível em: [http://www.institutolobo.org.br/imagens/pdf/artigos/art\\_008.pdf](http://www.institutolobo.org.br/imagens/pdf/artigos/art_008.pdf). Acesso em: 18.04.2015.

GLEISER, I. **Caos e Complexidade: A Evolução do Pensamento Econômico**, Rio de Janeiro, Editora Campus, 2002

KELLY, S.; ALLISON, M. A. **The Complexity Advantage**, New York: McGraw-Hill, 1999.

Grzybowski, C. T. (2006). **O pensamento sistêmico e o estudo da teologia**, Vox Scripturae, 14 (1), 98-104.

THEÓPHILO, Carlos Renato. CORRAR, Luiz J. (Coordenadores). Pesquisa operacional para decisão em contabilidade e administração: contabilometria. São Paulo: Atlas, 2004.

MARIOTTI, Humberto. **Complexidade e pensamento complexo**. Disponível em: <<http://www.teoriadacomplexidade.com.br/textos/teoriadacomplexidade/Complexidade-e-PensamentoComplexo.pdf>>. Acesso: 08 de Abril de 2016.

MINAYO, Maria Cecília de Souza; DESLANDES, Suely Ferreira. **Caminhos do pensamento: epistemologia e método**. 2008. MORIN, Edgar. **Ciência com consciência**. 7ª. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2003.

Morin, E. (1993). El Método I: La naturaleza de la naturaleza. Madrid: Càtedra.

MORIN, Edgar, PRIGOGINE, Ilya, et al. **A Sociedade em Busca de Valores**. Paris: Instituto Piaget, 1996.

MORIN, Edgar. **Ciência com consciência**. 7ª. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2003

PACHECO, Patrícia Perovano. **Princípios da administração complexa e células. Semi-autônomas: um estudo de caso na embraco**. Joinville, 2004.

PDI- **Plano de Desenvolvimento Institucional da UNIR 2014-2018**. Disponível em: [http://www.pdi.unir.br/downloads/2692\\_pdi\\_unir\\_2014\\_2018\\_versao\\_pos\\_consun\\_15\\_de\\_junho\\_2014\\_177.pdf](http://www.pdi.unir.br/downloads/2692_pdi_unir_2014_2018_versao_pos_consun_15_de_junho_2014_177.pdf) Acesso em: 23 de abril de 2016.

PUTNAM, Linda; FAIRHURST, Gail. **Discourse analysis in organizations: issues and concerns**. In: Jablin, F. M.; Putnam, L. (Ed.) The new handbook of organizational communication: advances in theory, research and methods. Thousand Oaks: Sage, 2001. Cf. VERGARA, Sylvia Constant. Op. cit.

ROESCH, S. M. A. Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guias para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de casos. São Paulo: Atlas, 1999.

SIENA, Osmar. **Metodologia da pesquisa científica: elementos para elaboração e apresentação de trabalhos acadêmicos**. Porto Velho: [sn], 2007.

SILVA FILHO, R. L. L. **Gestão Universitária e seus desafios**. Lobo & Associados Consultoria. Mogi das Cruzes - SP 1998. Disponível em: [http://www.institutolobo.org.br/imagens/pdf/artigos/art\\_008.pdf](http://www.institutolobo.org.br/imagens/pdf/artigos/art_008.pdf) Acesso em: 06/06/2011.

SIMON, H. A. **The sciences of the artificial**. 3rd ed. Cambridge: MIT Press, 1996.

STACEY, Ralph. **A gestão do caos**. São Paulo: Dom Quixote, 1994.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1985.

SANTOS, Boaventura de Souza. **Da idéia de universidade à universidade de idéias**. In: Pela mão de Alice: o social e o político na pós-modernidade. 6. ed. São Paulo: Cortez, 1999

TACHIZAWA, T. e ANDRADE, R. O. B. de; **Gestões de instituições de ensino**. Rio de Janeiro: FGV, 1999.

TORRES, José Júlio Martins. Teoria da complexidade: uma nova visão de mundo para a estratégia1. **Revista Integra Educativa**, v. 2, n. 2, 2015.

TREVISAN, Nanci Maziero. **Positivismo & pós-positivismo**. Revista Acadêmica do Grupo Comunicacional de São Bernardo, a, v. 3 São Paulo, 2006.

UNIR. Universidade Federal de Rondônia. Disponível em: <http://www.unir.br/>. Acesso em: 01 de junho de 2016.

## APÊNDICE I

Universidade Federal de Rondônia  
Núcleo de Ciências Sociais Aplicadas  
Programa de Pós-graduação Mestrado em Administração -PPGA  
Disciplina: Dissertação de Mestrado  
Mestranda: Letícia Leite dos Santos  
Orientador: Prof. Dr. José Moreira

### **TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)**

(Destinado aos pró-reitores em exercício na Universidade Federal de Rondônia no período de abril e maio de 2016)

#### **ESCLARECIMENTOS SOBRE A PESQUISA:**

Prezado (a) pró-reitor (a) da Universidade Federal de Rondônia, o projeto de pesquisa de dissertação **“Atuação dos pró-reitores na Universidade Federal de Rondônia - um estudo a partir da Administração Complexa”**, tem por objetivo geral “avaliar os constructos da Administração Complexa na Universidade Federal de Rondônia a partir da análise da atuação dos Pró-Reitores em exercício, no período de abril a maio de 2016. A pesquisa é parte dos estudos para a elaboração da Dissertação do Mestrado Acadêmico em Administração – PPGMAD – UNIR, da mestranda Letícia Leite dos Santos, e está sob a orientação do Prof. Dr. José Moreira da Costa Neto. Como a pesquisa trata de uma teoria de gestão pouco explorada e aplicada no meio acadêmico brasileiro, é importante explicitar que a Teoria da Administração Complexa visa trazer preceitos da Teoria da Complexidade para a gestão das organizações. O conceito teórico da mesma baseia-se na ideia de que as organizações são ambientes complexos e dinâmicos, constituídos de sistemas sociais econômicos e políticos, que interagem entre si em diversos níveis. Com base nesse princípio são estabelecidos quatro conceitos-chave para a gestão: autonomia, cooperação, agregação e auto-organização. Nessa abordagem o olhar sobre o colaborador resulta de uma análise abrangente do ser humano, não apenas como um recurso de trabalho, desse modo o esforço do gestor deve estar voltado para essas quatro propriedades, visando a criação de condições propícias para a emergência do desempenho desejado.

Para efetivo desenvolvimento da pesquisa, inicialmente fez-se um estudo teórico preliminar para melhor conceituação e entendimento em relação aos fundamentos da Administração Complexa e suas relações contextuais com a atuação dos gestores nas IFES. O procedimento metodológico utilizado é uma variante da pesquisa qualitativa,

que dará subsídios para o desenvolvimento do estudo com a execução de uma entrevista semiestruturada, presencial e/ou por vídeo conferência (*Skype*), acompanhada de um roteiro norteador de perguntas inerentes às categorias de análise da pesquisa. As análises das informações coletadas serão realizadas considerando-se a conceituação teórica da Administração Complexa aplicada ao contexto dinâmico e complexo das IFES, em consonância com o papel que essas instituições devem exercer na sociedade, por meio da atuação dos pró-reitores. Em vista desses esclarecimentos, portanto, vimos convidá-lo (a) ser colaborador desta pesquisa, participando desta entrevista. Faz-se importante esclarecer que este estudo não apresenta nenhum teor de risco inerente ao uso das informações, obtidas por meio da entrevista, por referir-se exclusivamente para fins de elaboração de dissertação de mestrado, pré-requisito para obtenção do grau de mestre. Os dados e o nome do participante são confidenciais, sendo, por isto, garantido o resguardo ao sigilo dos 05 (cinco) potenciais respondentes – público de pesquisa. Em contrapartida, pode-se dizer que a pesquisa poderá trazer benefícios para as IFES, podendo os participantes verificarem e utilizarem a referida em seu ofício, aproveitando, da forma que melhor lhes convier, os dados e os resultados obtidos da mesma. Ensejando o seu aceite de participação, assine, por favor, o **Termo de Consentimento Livre e Esclarecido**, abaixo, assegurando a sua contribuição para a análise dos dados. O presente documento está redigido em **duas vias**, sendo que uma das vias lhe é entregue, e a outra ficará em posse da pesquisadora responsável. Esclareço ainda que durante a aplicação da pesquisa lhe é garantida a atuação espontânea, e caso venha a sentir necessidade, lhe serão fornecidos maiores esclarecimentos. Também lhe é possibilitada a liberdade de recusar-se a participar ou até mesmo de retirar o seu consentimento no andamento dos trabalhos sem que haja qualquer penalidade.

**Pesquisadora:** Letícia Leite dos Santos

**RG:** 505071 – CRA/RO: 5016 **Fone:** (69) 99284-1679

## TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Eu, \_\_\_\_\_, abaixo assinado (a), concordo em participar da pesquisa como sujeito – fonte e declaro que estou suficientemente esclarecido (a) sobre o objetivo da pesquisa e os procedimentos metodológicos que serão aplicados.

Para tanto, expresso aqui meu **consentimento espontâneo, livre e esclarecido**, possibilitando a pesquisadora a realização do estudo. Concordo ainda, com a divulgação após a realização do estudo, dos dados, informações e imagens que possam vir a ser geradas durante a execução dos trabalhos da pesquisa, desde que seja resguardado o sigilo previsto em Lei.

\_\_\_\_\_  
**Entrevistado**

RG:

Telefone: ( )

\_\_\_\_\_ (RO), \_\_\_\_/\_\_\_\_/20\_\_\_\_

**Atenção:** A sua participação é voluntária. Em caso de dúvidas quanto às questões éticas da pesquisa ou de seus procedimentos metodológicos, o (a) senhor (a) pode entrar em contato com a pesquisadora pelo endereço eletrônico: [leticialeitesantos@gmail.com](mailto:leticialeitesantos@gmail.com) ou com a Coordenação do Mestrado em Administração da Universidade Federal de Rondônia: [ppga@unir.br](mailto:ppga@unir.br).

## Apêndice II

### ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA PARA PESQUISA INERENTE À DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

Título do trabalho: **Atuação dos pró-reitores na Universidade Federal de Rondônia- um estudo a partir da Administração Complexa**

**Público respondente:** Pró-reitores em exercício na Universidade Federal de Rondônia no período de abril a maio de 2016.

Identificação:

- 1) Nome:
- 2) Cargo e Função:
- 3) Formação/ Ano Titulação:
- 4) Área de Conhecimento Principal: Complementar:
- 5) Tempo de atuação na instituição:
- 6) Tempo de docência:
- 7) Tempo como Pró-reitor:
- 8) Experiência em função de gestão na UNIR:

Perguntas conforme categorias analíticas:

<p><b>Autonomia</b></p> <p>1) Pessoas que não atuam no cargo de gestão costumam opinar sobre os processos de trabalho? Se sim, de que forma?</p> <p>2) Já houve alguma inovação implantada no trabalho que partiu de uma ideia emitida por alguém da equipe? Se sim, cite exemplos.</p> <p>3) De que forma o (a) Senhor (a) vislumbra essa interferência?</p> <p>4) A equipe é estimulada pelo (a) senhor (a) a participar de cursos para capacitação relacionados ao trabalho? Se sim, de que forma?</p>
<p><b>Cooperação</b></p> <p>1) Como o (a) senhor (a) avalia o seu relacionamento com a equipe? Por que?</p> <p>2) O (a) senhor (a) considera que sua equipe trabalha unida? Por que?</p> <p>3) Na sua opinião há compartilhamento dos conhecimentos e habilidades aprendidas? Se sim, de que forma?</p> <p>4) Nas ausências dos colaboradores, as atividades sofrem solução de continuidade? De que maneira essas ausências são superadas?</p> <p>5) Há conflitos entre os membros da sua equipe? Se sim, com que frequência? Como costumam ser equacionados?</p>
<p><b>Agregação</b></p> <p>1) O (a) senhor (a) considera que os integrantes da sua equipe possuem papéis bem definidos e complementares entre si? Justifique.</p> <p>2) Sua equipe tem conhecimento acerca das metas e objetivos globais da Universidade?</p>

3) O (a) senhor (a) estimula o conhecimento desses objetivos pelos colaboradores? Se sim, de que forma?

Auto-organização

1) É realizado feedback sobre o trabalho realizado pela equipe em relação a importância do mesmo para o atingimento dos objetivos globais e setoriais? Se sim, de que forma e com que frequência?

2) Em sua equipe o (a) senhor (a) consegue observar algum (a) colaborador (a) que se destaca na interação com os demais? Se sim, quais as principais evidências?

3) Nas ausências dos colaboradores, as atividades sofrem solução de continuidade? De que maneira essas ausências são superadas?

4) Qual o posicionamento adotado pelo (a) senhor (a) quando alguém da equipe comete um erro?